

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Rogério Valério Ribeiro**

**ASSOCIAÇÃO DE EMPRESAS: OS ASPECTOS MOTIVACIONAIS DOS  
EMPREGADOS QUANDO A UNIÃO É SIMULTÂNEA A PROJETOS DE  
EDUCAÇÃO CONTINUADA**

**Dissertação de Mestrado**

**Florianópolis**

**2003**

**ROGÉRIO VALÉRIO RIBEIRO**

**ASSOCIAÇÃO DE EMPRESAS: OS ASPECTOS MOTIVACIONAIS DOS  
EMPREGADOS QUANDO A UNIÃO É SIMULTÂNEA A PROJETOS DE  
EDUCAÇÃO CONTINUADA**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
da Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do grau  
de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. José Francisco Salm, Ph.D.

FLORIANÓPOLIS

2003

## FICHA CATALOGRÁFICA

RIBEIRO, Rogério Valério. Associação de empresas: os aspectos motivacionais dos empregados quando a união é simultânea a projetos de educação continuada. Florianópolis: UFSC, 2003. 94p. (Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina).

Palavras-Chaves: Associação Empresarial - Motivação – Desenvolvimento de Pessoas

**ROGÉRIO VALÉRIO RIBEIRO**

**ASSOCIAÇÃO DE EMPRESAS: OS ASPECTOS MOTIVACIONAIS DOS  
EMPREGADOS QUANDO A UNIÃO É SIMULTÂNEA A PROJETOS DE  
EDUCAÇÃO CONTINUADA**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia da Produção no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 18 de dezembro de 2.003.

**Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do PPGE**

**APRESENTADA À BANCA EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES:**

**PROF. JOSÉ FRANCISCO SALM, PH.D.  
ORIENTADOR**

**PROF<sup>a</sup> MARIA ESTER MENEGASSO, DRA.  
MEMBRO**

**PROF. MÁRIO CÉSAR BARRETO MORAES, DR.  
MEMBRO**

A minha mãe, Maria, pelo exemplo de  
firmeza frente às vicissitudes da vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Nossa Senhora do Perpétuo Socorro pela diuturna proteção.

Ao meu orientador, Professor José Francisco Salm, pela direção segura e precisa.

Ao Professor Antônio Raimundo dos Santos pela prontidão em atender-me nos  
momentos de incertezas.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>DEDICATÓRIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA .....	1
2 OBJETIVOS.....	6
3 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS.....	6
4 JUSTIFICATIVA.....	7
5 LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO.....	9
<b>CAPÍTULO I – OS PROCESSOS DE ASSOCIAÇÃO DE EMPRESAS E SUAS</b>	
<b>PRINCIPAIS CONSEQUÊNCIAS.....</b>	<b>11</b>
1 OS PROCESSOS DE ASSOCIAÇÃO DE EMPRESAS.....	11
2 OS PROCESSOS DE ASSOCIAÇÃO DE EMPRESAS E A GESTÃO DE	
PESSOAS.....	13
2.1 A Transformação Organizacional em Decorência da Associação.....	15
2.2 Administração da Mudança em Face de um Processo de Aquisição.....	17
2.3 Cultura Organizacional X Resistências à Mudança.....	19
2.4 As Ações de Comunicação em Processos de Associação de Empresas.....	21
2.5 Alocação das Pessoas nos Processos de Associação de Empresas.....	22
<b>CAPÍTULO II – OS COMPONENTES SIGNIFICATIVOS DO FENÔMENO</b>	
<b>MOTIVACIONAL.....</b>	<b>23</b>
1 PANORAMA DO MUNDO DO TRABALHO.....	23
2 A MOTIVAÇÃO COMO UM FENÔMENO COMPLEXO.....	24
3 ORIGENS DA MOTIVAÇÃO HUMANA.....	25
4 MOTIVAÇÃO HUMANA.....	26
5 TIPOS DE MOTIVOS HUMANOS.....	27
6 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	30
7 O TEMA MOTIVAÇÃO NO ATUAL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	38
<b>CAPÍTULO III – A NECESSIDADE DE EDUCAÇÃO CONTINUADA NO</b>	
<b>ATUAL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>40</b>
1 UMA REFLEXÃO SOBRE A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL.....	40
2 EDUCAÇÃO ORGANIZACIONAL: APRENDIZADO E MUDANÇA.....	41
3 A EDUCAÇÃO CONTINUADA NAS ORGANIZAÇÕES.....	42
3.1 A Educação pela Universidade Corporativa.....	44
4 APRENDIZAGEM COMO ATIVIDADE CONTÍNUA.....	45

<b>CAPÍTULO IV – O PAPEL ESTIMULADOR DAS EMPRESAS EM PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....</b>	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO V – COMO A ASSOCIAÇÃO ENTRE A DELARA BRASIL E A ALL-AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA AFETOU A MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS QUANTO À PARTICIPAÇÃO NO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL.....</b>	<b>50</b>
1 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	50
1.1 Caracterização da Pesquisa, Tipo, Coleta e Análise de Dados.....	51
1.2 Identificação da População-Alvo.....	53
2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	54
2.1 Perfil da Delara Brasil.....	54
2.2 O Curso de Especialização em Gestão da Logística Empresarial.....	55
2.3 A Associação entre a Delara Brasil e a All.....	57
2.4 Consequências da Associação entre a Delara Brasil e a All.....	58
2.4.1 Percepção sobre as oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal dentro da organização.....	58
2.4.2 Visão sobre a atenção dispensada às pessoas no processo de associação.....	61
2.4.3 Questões acerca do fenômeno motivacional antes e depois da associação.....	75
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>84</b>
<b>RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>90</b>



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – EXISTÊNCIA DE PLANEJAMENTO NO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DAS EMPRESAS QUE SE ASSOCIARAM.....	62
Gráfico 2 – AS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INERENTES À ASSOCIAÇÃO FORAM INTENSAS?.....	63
Gráfico 3 – O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO UTILIZADO PERMITIU O SENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO NAS MUDANÇAS DECORRENTES DA ASSOCIAÇÃO?.....	63
Gráfico 4 – O AJUSTE DE QUADROS E A ALOCAÇÃO DAS PESSOAS ATENUARAM AS CONSEQUÊNCIAS DO CHOQUE CULTURAL?..	64
Gráfico 5 – FATOR MOTIVACIONAL DO CURSO DE GESTÃO DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL.....	76
Gráfico 6 – A ASSOCIAÇÃO AFETOU A MOTIVAÇÃO EM FACE DAS INCERTEZAS?.....	76

## RESUMO

A presente dissertação é um estudo do fenômeno motivacional frente a um contexto real específico. Este contexto é caracterizado pelo desenvolvimento de um projeto de educação continuada, *in company*, especificamente uma especialização em gestão da logística empresarial, simultaneamente a uma operação de associação empresarial. Descreve os processos de associação de empresas e demonstra uma de suas principais conseqüências, relacionada à resistência das pessoas e ao choque cultural. Busca discutir os principais componentes do fenômeno motivacional. Destaca a necessidade de entender-se a motivação como um fenômeno complexo, cujas variáveis interagentes requerem uma análise não trivial. Procura trazer subsídios para uma maior compreensão da energia motivacional, abordando as diversas teorias sobre a motivação humana, uma vez que estas discutem o tema sob diferentes aspectos. Cuida também de investigar a necessidade da educação continuada no contexto da sociedade do conhecimento e de fazer entender a aprendizagem como uma atividade contínua ao longo da vida. Destaca a importância do papel estimulador das empresas frente a sua força de trabalho, mediante a oferta de oportunidades de desenvolvimento do potencial das pessoas. Esta pesquisa empírica foi realizada com os participantes do curso de gestão da logística empresarial, por meio de entrevistas semi-estruturadas. Utiliza metodologia qualitativa para a análise dos dados coletados, permitindo concluir que a associação de empresas afeta a motivação de seus empregados em projetos de educação continuada.

Palavras-chave: Associação Empresarial; Motivação; Desenvolvimento de Pessoas.

## **ABSTRACT**

This dissertation examines the motivational phenomenon faced to a particular and a real context. This context is characterized by an in company continuous education project about logistics simultaneously with an enterprise association project. It describes the enterprise association process and demonstrates one of the most important consequences as the employee resistance to the cultural choke. It discusses the main components of the motivational phenomenon. It shows the necessity to understand motivation as a complex phenomenon that requires a non trivial analysis of the variables interconnected. It subsidizes the comprehension of the motivational energy, focusing the main theories about human motivation and each particular approach. It investigates the necessity of continuous education in the context of knowledge society as well the importance of the learning process during the individual life time. It highlights the enterprise stimulator role importance in relation to its task force by the opportunity offers to the development of its potential. This empirical research was developed with the students of a continuous educational project about enterprise logistics, using semi-estructured entreviews. Qualitative methodology was used to analyses the collected data. It concludes that the enterprise association has a direct influence on the employee motivation during continuous educational projects.

Key-words: Enterprise Association; Motivation; People Development.

## INTRODUÇÃO

### 1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

Nesta dissertação será discutido o fenômeno motivacional em determinado contexto real específico, caracterizado pelo desenvolvimento de um programa de educação continuada, especificamente um curso de especialização em gestão da logística empresarial, ocorrido simultaneamente a uma operação de associação de empresas envolvendo a organização a que pertenciam os participantes do curso.

Os termos mudança e transformação distinguem com muita propriedade o movimento que vem sendo realizado pelas empresas para fazer frente ao contexto que se formou no decorrer dos anos 80 e 90, marcado pelo processo de reestruturação da economia em escala mundial.

Como estratégia para o seu desenvolvimento, muitas vezes para a sua sobrevivência, as empresas vêm se valendo de novas formas de associações, dentre as quais se destacam *joint ventures*, consórcios, fusões, aquisições, incorporações e alianças estratégicas. De fato, uma das estratégias mais comuns que se observa na atualidade, em que diversas empresas estão financeiramente enfraquecidas, é o processo de fusões e aquisições por encerrarem promessas simples e atraentes. Compreende-se que um processo de fusão ou aquisição, em tese, pode proporcionar à empresa incorporadora ganhos na participação de mercado, viabilizar redução de custos diante da consolidação das estruturas de produção e gerência, além de ampliar substantivamente os lucros em face do aumento das escalas de operação.

No entanto, fusões e aquisições também encerram armadilhas que necessitam ser evitadas. A mais comum dentre elas é a resistência das pessoas a grandes mudanças. É, aliás, natural que ocorram sentimentos de insegurança, confusão e desmotivação se a operação não for realizada eficientemente.

São muitas as pesquisas que revelam o movimento ascendente de fusões e aquisições nos mais variados segmentos. Apontam os ramos de atividades em que tais operações estão mais concentradas, sua rentabilidade e o montante de capital investido. Em geral, aqueles que se envolvem nessas operações voltam suas atenções para aspectos que indiquem como um produto vai conviver com o outro,

como se pode aumentar ao máximo a produção, quais serão os resultados financeiros e a conseqüente rentabilidade. Esses são os raciocínios habituais em termos de fusões e aquisições. Porém, como ficam as pessoas nesses processos de associação?

Indicadores de pesquisas informam que de 50% a 75% dessas operações situam-se aquém dos resultados esperados. Os motivos mais freqüentes estão ligados à resistência das pessoas e ao choque cultural. E parece um contra-senso estarem na raiz do problema e não lhes serem dada atenção com a necessária intensidade.

Uma outra questão de fundamental importância e que tem sido bastante afetada no atual contexto organizacional de profundas mudanças e transformações, além de se constituir em permanente desafio para muitos profissionais enquanto gestores de empresas, diz respeito ao fenômeno motivacional. Com efeito, inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa e, em grande medida ainda desconhecida, que induz as pessoas a agirem em direção aos seus objetivos. Por outro lado, também revelam existir ainda muita confusão acerca do que é e o que não é motivação.

Na verdade, não é tarefa fácil encontrar explicação para as diferentes maneiras de agir das pessoas. No entendimento de BERGAMINI (1998, p. 7) talvez isso se deva ao fato de que nem sempre cada pessoa faz as mesmas coisas exatamente pelos mesmos motivos. Referida autora informa que pesquisas efetuadas acerca do comportamento motivacional mostram que para além dos diferentes objetivos individuais a serem atingidos, também as fontes de energia que acionaram tal ou qual comportamento diferem. E complementa: “o estudo da motivação humana diz respeito à descoberta do porque as pessoas se movimentam e qual a fonte de energia que estão usando para tanto”.

Dessas teorias existentes sobre o fenômeno motivacional BERGAMINI assinala que muitas abordaram diferentes aspectos sob os quais se pode observar o tema da motivação, e que nem por isso deva-se considerá-las falsas, ou de cunho não científico. Assevera que se evidenciando diferentes perspectivas sobre o mesmo assunto, ampliou-se a sua compreensão e, assim, possibilitou-se a explicação de muitos dos comportamentos humanos nas organizações. E que isso fica bem nítido

ao serem revistos os experimentos efetuados no âmbito organizacional a partir do final do século XIX, pois como cada uma dessas teorias abordou o fenômeno motivacional sob diferentes aspectos, ao levar-se em linha de conta tal diversidade só pode resultar no enriquecimento do aprendizado sobre o tema.

Essa nova era competitiva que teve curso nos anos 80 e 90 foi também marcada pela preocupação com a evolução da turbulência ambiental, responsável pelas novas realidades da economia globalizada. No transcorrer desse espaço de tempo as transformações se sucederam com tal velocidade e foram de tal forma imprevisíveis, que os padrões e comportamentos seguidos não mais tiveram sustentação (SILVA JÚNIOR e RIBEIRO, 2001).

Para fazer frente a esse quadro, fortemente agravado pela rapidez da evolução tecnológica, as organizações vêm adotando como estratégia, cada vez mais, o investimento em aprendizagem. A velocidade em que se sucedem as inovações requer desenvolvimento contínuo dos trabalhadores e daí a tendência das empresas em ofertar a seus funcionários programas de educação continuada. MEISTER (1999, p. 11) adverte:

*Na antiga economia, a vida de um trabalhador era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia para a escola e o posterior à sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimentos ao longo da vida.*

Essa linha de raciocínio é compartilhada por MENEGASSO e SALM (2001, p. 28) ao assinalarem que se a capacitação gerencial, atualmente, pressupõe a necessidade de desenvolvimento contínuo,

*... estaremos diante de um fato complexo que requer maior aprofundamento e qualificações frente ao marco de uma realidade que sensivelmente se modifica a cada momento. Esta realidade, em que o modelo de organização do trabalho começa a tomar uma forma diferente daquela do passado (inclusive do passado recente), exige novas formas de abordagem das questões que dizem respeito à educação. Nessa perspectiva, a educação continuada se identifica com a trajetória de vida pessoal e profissional, que remete à necessidade de construção de patamares cada vez mais avançados de ser e de saber-fazer.*

Além disso, importa também focar neste contexto de desenvolvimento das pessoas o aspecto estimulador, vale dizer, a necessidade das organizações incrementarem as oportunidades para que seus funcionários desenvolvam todo o

seu potencial, estimulando, inclusive, que aprendam uns com os outros. Trata-se, então, conforme propõe GEUS (1998), das organizações encorajarem o comportamento gregário, de que são bom exemplo os programas de desenvolvimento, pois no mundo atual o sucesso empresarial está definitivamente vinculado à capacidade de aprendizado, de adaptação e de evolução.

Em face dessas considerações, escolheu-se como tema deste trabalho um estudo acerca do aspecto motivacional das pessoas ao longo de um programa de educação continuada, ocorrido simultaneamente a um processo de associação empresarial entre a empresa a que pertenciam os participantes e uma outra, ambas atuantes no segmento de transportes e logística. Assim, a presente dissertação foi orientada pelo seguinte problema: analisar se a associação de empresas afeta a motivação de seus empregados em projetos de educação continuada.

Não será ocioso enfatizar, contudo, que as transformações a que estão submetidas as empresas, o inexorável avanço da globalização, somados ao significativo aumento da competitividade e da concorrência que se verifica na economia como um todo, estão a exigir das lideranças empresariais ações no sentido de adequar o porte e a estrutura organizacional das empresas ao mercado e à conjuntura econômica mundial. Neste contexto as associações entre empresas se constituem como alternativas de grande interesse (MATIAS e PASIN, 2001).

A literatura sobre fusões e aquisições afirma ser este um dos temas mais controversos na história da administração (ROSS, WESTERFIELD & JAFFE, 1995). As pesquisas realizadas sobre a matéria são generalistas e até contraditórias, talvez pelo caráter sigiloso dessas operações. De acordo com SAMUELS e WILKES (1996), são inúmeros os questionamentos sobre associações empresariais que não lograram obter respostas, aí incluídos os resultados auferidos pelas organizações que se submeteram a tais processos.

Dentre as questões ainda não devidamente clarificadas, o aspecto do gerenciamento de pessoas nos processos de associação assume vital importância, pois ainda há muito que se perquirir sobre a contribuição da gestão das pessoas nas associações empresariais. Além disso, diante da constatação da existência limitada de literatura sobre a questão, o presente trabalho pretende contribuir para um estudo mais esclarecedor acerca das pessoas nas operações de união de empresas.

Por outro lado, como esta dissertação caracteriza-se como um estudo do fenômeno motivacional frente a um contexto real específico, onde, simultaneamente ao desenvolvimento de um programa de educação continuada, ocorreu um processo de associação empresarial, evidenciou-se a necessidade de abordar neste estudo três questões diretamente ligadas aos recursos estratégicos perseguidos pelas empresas em busca de uma melhor adequação às mudanças ditadas pela nova ordem econômica mundial e assim manterem competitividade, a saber: (1) o fenômeno motivacional, pois como assinala BERGAMINI (1998), na atualidade percebe-se uma movimentação desordenada das pessoas de molde a tornar inúteis quaisquer intenções de controle, cujo movimento espontâneo inquieta os administradores a ponto de fazê-los assumir como desafio a seguinte indagação: “como é possível conseguir que as pessoas produzam sob condições em que elas normalmente não estariam motivadas a trabalhar?” (SIEVERS, apud BERGAMINI, op. cit., p. 9). Segundo BERGAMINI (1998) a resposta a tal indagação, em parte, está sem dúvida ligada à psicodinâmica do comportamento motivacional. Assim, nesta dissertação pretendeu-se trazer subsídios para uma maior compreensão do fenômeno motivacional, a partir da discussão dos diversos aspectos em que se pode observá-lo; (2) a importância da educação continuada no contexto da sociedade do conhecimento, que indica a necessidade de entender-se a aprendizagem como uma atividade contínua, estendendo-se ao longo da vida (VALENTE, 2001). Neste sentido cabe mencionar a percepção de MEISTER (1999, p. 21) ao afirmar que as empresas, em número crescente, sentem a necessidade de alterar o foco de suas ações de treinamento, deslocando os tradicionais eventos em sala de aula que objetivam “desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua”. No presente estudo procurou-se demonstrar essa nova tendência do mundo organizacional, privilegiando as ações de educação continuada; (3) o estímulo dirigido às pessoas por meio da oferta de oportunidades de desenvolvimento do seu potencial revela-se como estratégia primordial no mundo dos negócios. O pensamento de GEUS (1998); MEISTER (1999); e ROBBINS (2002) alinham-se neste sentido. GEUS, porém, dá um passo adiante ao propor que as empresas estimulem o comportamento gregário, vale dizer, a interação entre as pessoas no sentido de aprenderem umas com as outras num ambiente colaborativo. Assim, observada por seu lado prático, esta dissertação colabora para o



entendimento dos gestores empresariais sobre a importância de tais estímulos, quiçá predispondo-os a praticar ações gerenciais que tenham o condão de alçar suas organizações para um patamar competitivo mais estável.

Leva-se em linha de conta também, que a pesquisa bibliográfica certamente trará subsídios para aqueles que pretendam obter um aporte teórico mais profundo sobre os temas abordados neste estudo.

Diante, portanto, da presente exposição, a pergunta de pesquisa desta dissertação é: **como a associação de empresas afeta a motivação de seus empregados em projetos de educação continuada?**

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo Geral

analisar se a associação de empresas afeta a motivação de seus empregados em projetos de educação continuada.

### 2.2 Objetivos Específicos

- a)-descrever os processos de associação de empresas e suas principais conseqüências;
- b)-discutir os componentes significativos do fenômeno motivacional;
- c)-analisar a necessidade de educação continuada no atual contexto organizacional;
- d)-destacar o papel estimulador das empresas em projetos de desenvolvimento de pessoas;
- e)-analisar como a associação entre a Delara Brasil e a ALL-América Latina Logística afetou a motivação dos empregados quanto à participação no curso de especialização em gestão da logística empresarial.

## 3 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS

A seguir serão conceituados alguns termos e expressões, objetivando uniformizar a linguagem utilizada neste trabalho.

- associação de empresas: expressão utilizada para indicar uma negociação de união, aliança e coligação entre empresas;

- resistência à mudança: é uma reação das pessoas à ameaça contida na percepção da mudança, pois esta, em geral, provoca sentimentos de medo do novo, do desconhecido e daquilo que não é familiar;
- choque cultural: representa o aparecimento e a conseqüente percepção das diferenças de cultura entre as partes envolvidas num processo de associação empresarial, entendida a cultura como um conjunto de valores e práticas compartilhadas dentro de cada organização;
- *joint venture*: expressão que significa uma união de risco em que as partes envolvidas se unem por tempo indeterminado para a exploração de um ou diversos negócios sem perda de suas identidades jurídicas e com liberdade de desfazer o negócio a qualquer momento;
- consórcio: é uma forma de associação apropriada para empresas de grande porte, por tempo determinado, para produção de obras ou produtos complexos e de grande magnitude;
- aquisição/fusão: formas de associação similares, diferenciadas basicamente por verificar-se na aquisição, via de regra, a transformação da adquirida em um departamento da adquirente, ao passo que na fusão os envolvidos deixam de existir e surge uma nova organização;
- incorporação: forma de associação verificada quando os balanços das empresas que se unem são combinados mediante à adição dos ativos e passivos, dando-se a extinção da empresa incorporada;
- aliança estratégica: é a associação de vários concorrentes reunidos em torno de um projeto ou atividade específica;
- sociedade do conhecimento: expressão utilizada para indicar que o ambiente dos negócios migrou de um mundo dominado pelo capital para um mundo dominado pelo conhecimento. Assim, o conhecimento tomou o lugar do capital como fator escasso de produção, tornando-se decisivo.

#### 4 JUSTIFICATIVA

As operações de associação entre empresas podem ser observadas como uma resposta do mundo dos negócios ao processo de reestruturação da economia em escala mundial. De fato, para fazer frente a esse contexto inaugurado a partir

dos anos 80, do qual derivam, agravando o quadro, a globalização e o conseqüente acirramento da competitividade e da concorrência, as empresas vêm sendo levadas à prática de ações estratégicas no sentido de adequar seu porte e estrutura à nova ordem econômica, com destaque para os processos de associação empresarial.

A literatura sobre fusões e aquisições, formas mais comuns de associação empresarial, indica existirem muitas questões ainda não respondidas nessas operações, dentre as quais foram eleitas para fins de estudo neste trabalho aquelas ligadas ao choque cultural e ao gerenciamento das pessoas nos processos de associação entre empresas. As pesquisas, aliás, apontam um movimento crescente de associações, principalmente de fusões e aquisições, em todos os setores da economia e é curioso notar que aqueles que se envolvem com essas operações, em geral, voltam suas atenções para aspectos de ordem financeira, aumento de produtividade e lucros, esquecendo-se das pessoas nesses processos. E parece absurdo já se ter constatado que os motivos de insucesso nessas negociações estão invariavelmente ligados à resistência das pessoas e ao choque cultural, estando, portanto, na raiz do problema e não merecerem a devida atenção.

Por outro lado, a falta de literatura sobre o verdadeiro impacto dessas operações no plano das pessoas acaba conferindo real importância ao tema discutido nesta dissertação, na medida em que procura contribuir para um melhor entendimento por parte da comunidade acadêmica, de modo geral, e da área de gestão de negócios no campo da engenharia de produção, em particular, acerca das ações de gestão de pessoas praticadas em tais processos de união, também tratados pelos pesquisadores como reestruturações corporativas.

A importância do tema abordado no presente trabalho fica ainda evidenciada pela abordagem de três outras questões básicas diretamente ligadas às estratégias perseguidas pelas organizações em busca de uma melhor adequação às mudanças ditadas pela atual conjuntura econômica global e também de se manterem competitivas, ou seja:

- 1)- o fenômeno motivacional, desafio constante no mundo empresarial, pois ligado à produtividade;
- 2)- a importância da educação continuada neste contexto da sociedade do conhecimento;

- 3)- o papel estimulador das empresas mediante a oferta de oportunidades de desenvolvimento do potencial das pessoas.

Do ponto de vista pessoal do autor desta dissertação a relevância do tema está diretamente relacionada à sua atuação como professor da PUCPR na área comportamental, em contínuo contato, pois, com situações afetas ao terreno da motivação humana no âmbito acadêmico e também no âmbito empresarial.

## 5 LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO

É da própria natureza de um trabalho científico conter limitações. Nesta dissertação, que não foge à regra, foram identificadas algumas limitações, as quais serão apresentadas a seguir.

Inicialmente cabe mencionar, quanto à base teórica, ter-se constatado a carência de pesquisas e literatura que possam de fato contribuir para uma profunda compreensão da gestão das culturas e das ações de gestão das pessoas nos processos de associação de empresas. As pesquisas sobre tais processos, aliás, centram seu foco nas análises sobre rentabilidade, produtividade ou sobre os aspectos de ordem jurídica e legal.

Outro ponto a ser destacado refere-se ao público-alvo pesquisado. Os entrevistados demonstraram boa vontade em participar da pesquisa, muito embora tenham encontrado dificuldade de adequação de suas agendas para os encontros pessoais com o entrevistador, agravada pelo fato de três dos selecionados não residirem em Curitiba. Em pelo menos dois casos houve necessidade de reprogramação de compromissos por parte dos entrevistados e até mesmo, em um caso específico, o entrevistado agendou uma viagem a Curitiba para que a entrevista fosse realizada. Um dos selecionados para a entrevista, o sétimo, residente em São Paulo, na última hora não pode comparecer, tendo posteriormente solicitado que lhe fosse enviado, via “e-mail”, o roteiro da entrevista. Feito isto não foi obtido o esperado retorno, fato que provocou uma lacuna no universo pesquisado.

Nesta mesma linha percebeu-se no desenvolvimento da pesquisa um componente de caráter emocional, revelador de um grande descontentamento por parte dos entrevistados em relação ao processo de associação como um todo, pois ficou evidenciado um sentimento de que foram sempre informados de forma enganosa, que foram “traídos” pelas lideranças responsáveis pela condução do

processo, fato que pode ter afetado a objetividade dos depoimentos, dando-lhes um caráter de subjetividade. Para atenuar referida variável comportamental o pesquisador procurou utilizar no decorrer das entrevistas alguns mecanismos que, tanto quanto possível, pudessem evitar a contaminação dos depoimentos.

Outro fator limitante reside na análise e interpretação dos dados, pois em se tratando de uma pesquisa qualitativa estes podem ter sofrido eventuais distorções, uma vez que tal processo não está isento de ser influenciado pelos valores, pela visão de mundo e pela filosofia de vida do próprio pesquisador. Diante, porém, dos cuidados no sentido de manter uma postura de neutralidade científica é lícito supor que a interferência não afetou de forma significativa a interpretação dos resultados e a conseqüente conclusão.

## CAPÍTULO I

### OS PROCESSOS DE ASSOCIAÇÃO DE EMPRESAS E SUAS PRINCIPAIS CONSEQÜÊNCIAS

#### 1 OS PROCESSOS DE ASSOCIAÇÃO DE EMPRESAS

A garantia de competitividade no cenário econômico atual exige que as empresas repensem seus processos de produção, organização e gestão do trabalho, sem embargo de vislumbrarem, numa perspectiva externa, novas alternativas de parcerias, uniões, alianças e coligações. Neste sentido, percebe-se com muita clareza o movimento de empresas em busca da viabilização de processos de associação. Todavia, uma análise mais objetiva sobre o assunto ressalta as dificuldades enfrentadas pelas organizações em situação de mudança, conforme apontam, aliás, preocupantes estatísticas. Neste contexto o desenvolvimento de estudos acerca das pessoas nos processos de associação vem sendo fortemente estimulado.

Antes, porém, de focar o aspecto do gerenciamento de pessoas nesses processos, será oportuno discutir, ainda que de maneira resumida, a questão conceitual dos principais tipos de associação. Os principais tipos que se apresentam são *joint ventures*, consórcios, fusões, aquisições, incorporação e aliança estratégica. Verificou-se, mediante revisão da literatura, que os conceitos destes diferentes tipos de associação são muito claros, bem definidos e delimitados na área jurídica. Todavia, tal não ocorre com o mesmo rigor no uso corrente. Portanto, numa abordagem sucinta, procurar-se-á caracterizar essas formas de associação entre as empresas (TRICHES, 1996).

A *joint venture* consubstancia-se em uma associação de empresas, por tempo indeterminado, para a exploração de um ou diversos negócios sem que nenhuma das empresas envolvidas perca a sua personalidade jurídica. Alguns autores a consideram uma forma de associação onde as empresas reúnem o que têm de melhor para atuar no mercado, sem abrir mão da liberdade de desfazer o negócio quando melhor lhes convier (REVISTA MARKETING & NEGÓCIOS, 1992).

Os consórcios são parcerias estabelecidas por empresas de razoável porte econômico, objetivando a soma de esforços para a produção de obras ou produtos

de alta complexidade e de expressivas magnitudes, por período de tempo determinado. Para este tipo de aliança, a distribuição de negócios de mercado entre consorciados é feita de modo a garantir preços compensadores na execução de contratos e na realização das vendas. Como ocorre com outros tipos de associações, os consórcios também são usados para fazer frente à competição cada vez mais acirrada nos mercados.

A fusão distingue-se pela forma/método que um grupo de empresas elege para organizar uma nova instituição, não raro com nova denominação e com sua administração consolidada conforme a proporção dos bens patrimoniais objeto da fusão, objetivando a multiplicação da capacidade de produção, de comercialização e de influência sobre o mercado consumidor.

A aquisição acontece quando uma empresa ou um grupo de investidores assume, de forma total ou parcial, o patrimônio ou o controle acionário de uma outra empresa.

Já a incorporação ocorre quando se dá a extinção de uma ou mais empresas de um mesmo conglomerado que passam a ser absorvidas pelo grupo, perdendo então suas personalidades jurídicas. Dá-se ainda a incorporação na hipótese de aquisição de uma ou mais empresas que têm suas personalidades jurídicas extintas para fazerem parte da organização empresarial da adquirente.

Outra expressão econômica largamente utilizada é a de aliança estratégica, mas seu conceito não é pacífico na literatura. Mesmo assim há uma definição que aparenta ser bastante plausível, concebida por LAZO (1992). Para este autor, tais alianças caracterizam-se pela associação de várias empresas concorrentes, ou potencialmente concorrentes, que decidem reunir esforços para a execução de um projeto ou uma atividade específica. Alguns estudiosos consideram ser essa uma forma perseguida pelas empresas em busca da sua sobrevivência no longo prazo, em face da internacionalização da competição. Seus aspectos dominantes têm relação com o tamanho dos parceiros, a dimensão da cooperação e a divisão internacional do trabalho. A lógica dessas parcerias reside na globalização da economia mundial, maior importância das inovações tecnológicas, redução do ciclo dos produtos, necessidade de sócios locais para acesso a novos mercados e complementação de recursos. Ao lado desses, alinham-se ainda o compartilhamento

de custos e riscos frente ao lançamento de novos produtos, a transferência de tecnologia e os conhecimentos complexos (TRICHES, 1996).

## 2 OS PROCESSOS DE ASSOCIAÇÃO DE EMPRESAS E A GESTÃO DE PESSOAS

Na dinâmica de se unificarem as variáveis externas e internas num só corpo, a gestão das pessoas reserva para si um espaço importante, na exata medida em que a aptidão de uma empresa em manter-se ativa reside na disposição daqueles que a integram de internalizar novas estratégias, criar novas opções de ação e projetar novos cenários. Partindo deste ponto há que se verificar qual a real contribuição da gestão das pessoas nos processos de associação empresarial, que parece resumir-se nas atividades de identificar e defenestrar empregados que não agregam valor para as organizações resultantes. Mesmo assim, tais processos são sistematicamente apresentados na mídia como casos de sucesso. Sucedem pesquisas mais profundas sobre o assunto não revelam o final feliz tão almejado. Contém, na verdade, informações e percentuais que preocupam até as mais estáveis associações (CLIFFE, 1999; MCLEAN, 2000; CRESWELL, 2000; NADLER e LIMPET, 1993).

As revelações da literatura pesquisada sobre o assunto indicam as dificuldades surgidas em processos de associação empresarial, em especial nas operações de fusão e aquisição, que aumentam os casos de insucesso: pouco conhecimento de questões jurídicas e legais, a incompatibilidade contábil-financeira, desavenças nas definições de caráter estratégico e o choque cultural das organizações envolvidas nos processos. Acrescente-se a isto o fato de que as pesquisas sobre essas associações, em sua maioria, focalizam exatamente análises sobre a questão financeira, jurídica e legal.

Ultimamente uma atenção mais acurada sobre expressivos percentuais nos casos de insucesso tem estimulado o desenvolvimento de estudos sobre as pessoas nos processos de associação, particularmente em relação aos choques culturais. Segundo os estudiosos, são exatamente as pessoas, com seus sentimentos e percepções, as maiores responsáveis pelos grandes sucessos e pelos grandes fracassos em tais processos (DEVOGE E SHIRAKI, 2000; MILLER, 2000; CLIFFE, 1999). Verifica-se, assim, que acionar e dirigir profissionais em projetos que



envolvem grandes transformações, como os de união de duas empresas, representa pontos delicados de gestão de pessoas.

São ainda poucos os estudos que relacionam gestão de pessoas a processos de associação empresarial, impedindo uma análise mais acurada sobre o verdadeiro impacto desses processos nessa área. De qualquer forma, desde os anos 90 o movimento de associações vem se acentuando. E de forma proporcional a este crescimento aumentam os casos de insucesso nessas empreitadas. Os números indicam que apenas 15% das fusões atingem os objetivos financeiros; outros revelam que os fracassos em fusões e aquisições variam entre 65% a 85% dos casos (NADLER e LIMPET, 1993). Pesquisas recentes demonstram que metade das empresas que se submeteram a processos de fusão e aquisição não lograram manter o valor de suas ações dois anos após a conclusão da operação e que menos de 50% das fusões agregam valor (The Economist, 2000).

Abrindo mão de uma postura de retaliação, DEVOGE e SHIRAKI (2000) trataram de aferir como aumentar as vantagens representadas naquela minoria bem sucedida de empresas. Com tal apreensão estes autores questionaram um grupo de empresas para saber qual era o principal fator a ser considerado antes, durante e depois da associação (fusão ou aquisição) e que práticas foram ou deveriam ter sido adotadas para criar uma variável positiva. Em resumo, concluíram que os fatores menos favorecidos na condução de processos de associação e que são determinantes do seu sucesso, são aqueles que dizem respeito aos empregados das empresas envolvidas.

Um outro ponto destacado na pesquisa indica uma grande distância entre a importância conferida a determinadas políticas e práticas e seu efetivo emprego nas empresas pesquisadas. Justificando este vácuo, as empresas mencionaram não haver rotinas e critérios previamente definidos nos processos de associação.

Depoimentos contidos no trabalho de DEVOGE e SHIRAKI (2000, pág. 27) informam que o processo de associação adquiria uma dinâmica própria e triturava as boas intenções para administrá-la. Mas, advertem os autores em tom tranquilizador, inúmeras empresas estabelecem objetivos na fase precedente às negociações reduzindo, assim, a área acinzentada e os devaneios do processo. Em que pesem tais constatações, porém, os resultados mais enriquecedores dizem respeito à definição de fatores sobre as pessoas e que dão resposta à apreensão dos autores.

Dentre os cinco fatores destacados em cada fase os mais citados pelos entrevistados foram os seguintes: atenção para com os aspectos culturais (antes da associação); elevação de grau no processo de comunicação (durante a associação); alocação das pessoas nos lugares certos (após a associação).

Dentre os fatores culturais vale destacar: diferentes modos de atender e tratar clientes, fornecedores e colaboradores; modelo e grau de participação do processo decisório em cada empresa; velocidade e método nos diferentes processos decisórios; nível de procedimentos formais e controle; expectativa de desempenho; grau de tolerância ao risco; e diferenças na política de custo/qualidade (MILLER, 2000).

O desenrolar de um processo de associação retrata um evento crítico na formação e na consolidação de uma cultura. Fatores culturais podem atuar como obstáculos à união. Valores e crenças, não raras vezes antagônicos, confrontam-se na consolidação da forma de agir, sentir e pensar das pessoas com relação aos ambientes externo e interno.

Em qualquer uma de duas possibilidades, ou seja: a cultura sentida como barreira à associação, ou sofrendo transformação diante de um processo de associação, o ponto crítico reside na necessidade de verificar a cultura das organizações envolvidas no respectivo processo e na de determinar a cultura adequada para a organização surgida, desde que tal cultura tenha sentido para as pessoas, uma vez que os valores de uma organização precisam ser descobertos e nunca impostos (DEVOGE e SHIRAKI, 2000).

## 2.1 A Transformação Organizacional em Decorência da Associação

A partir deste ponto acresce aprofundar um pouco mais o aspecto cultural nos processos de associação, dando especial destaque para as operações de fusão e aquisição, concebendo-os como processos de transformação organizacional.

Inicialmente, faz-se necessário registrar a sutil distinção entre aquisições e fusões enunciada por LOPES (1996, p. 382)

*nas aquisições, a empresa incorporada pode ser transformada em uma divisão ou departamento da adquirente. Por outro lado, na fusão os envolvidos na operação deixam de existir e surge uma empresa totalmente nova.*

Daí ser plausível entender-se que em processos de aquisição, pela sua própria natureza, segue-se a prescrição ou imposição de padrões, técnicos ou não (de ordem cultural, por exemplo) de uma organização sobre a outra. Em se tratando de fusão, por sua vez, espera-se o aparecimento de novos padrões resultantes de acordos entre as organizações envolvidas (ROSSINI, CRUBELLATE e MENDES, 2001).

De acordo com esses autores, na análise teórica dos processos de fusão e aquisição e das suas implicações no espectro organizacional avultam duas abordagens, a saber: a perspectiva estratégica e a de gestão de pessoas. Aquela é centrada nos aspectos de ordem financeira e estratégica, ou seja, nas dimensões mais objetivas do processo; a segunda detém-se na análise do choque que o processo poderá ocasionar nas pessoas ou, melhor dizendo, preocupa-se com a reação dos indivíduos às mudanças e como encaram o convívio, mesmo temporário, com elevados graus de incerteza e insegurança, ou o que se convencionou rotular de síndrome da fusão (MARKS e MIRVIS, *apud* KUCHENBECKER, 1998). Esta última perspectiva atesta de forma inequívoca a enorme influência do aspecto cultural nesses processos de associação de empresas.

Segundo NADLER e LIMPET (1993) essas duas perspectivas não oferecem, por si só, as garantias de sucesso nos processos de associação. Para esses autores, na maioria dos casos fixa-se o centro das atenções em uma ou outra das perspectivas: aqueles que atuam sob a perspectiva estratégica pouca atenção oferecem para as questões de integração; aqueles que se voltam para a gestão das pessoas, não raramente o fazem num vácuo estratégico. Referidos autores aceitam, assim, um lapso teórico na abordagem da questão, sugerindo o emprego de uma perspectiva abrangente, que considere a um só tempo as duas perspectivas antes mencionadas. Essa terceira perspectiva, a que denominam dinâmica organizacional, está centrada no planejamento e na análise do que sucede no período posterior ao processo de associação: evidencia o processo de integração que se segue à operação. Por esta perspectiva, portanto, a associação pode ser percebida como procedimento de mudança organizacional, cuja ênfase recai na análise da passagem da realidade contida no momento da operação, para uma situação futura, ao encerrar-se o processo de integração.

## 2.2 Administração da Mudança em Face de um Processo de Aquisição

Ao utilizar-se a idéia de administração da mudança frente a uma operação de aquisição pode-se notar quão importante é a real compreensão da fase de integração entre adquirida e adquirente. No período anterior à aquisição existem duas organizações díspares em seus sistemas de trabalho, suas estratégias e em seus aspectos culturais. Após a aquisição é indispensável constituir-se uma só organização, invariavelmente, mediante a absorção da adquirida pela adquirente.

No plano dos indivíduos e, por via de conseqüência, dos aspectos culturais inerentes ao processo, esta é a fase em que poderão sobrevir os maiores problemas, sob risco de comprometer toda a operação, ainda que se a tenha conduzido por métodos operacionais apropriados. Os procedimentos nessa fase exercem grande influência no processo geral, a ponto de determinar a eficiência do processo de mudança como um todo (ROSSINI, CRUBELLATE e MENDES, 2001).

PORTER (1987), nesse sentido, registra que boa parcela das aquisições obtém resultados medíocres. Provavelmente isso decorra de uma insuficiente análise do mercado, da falta de maiores conhecimentos acerca da empresa adquirida, de estratégias inapropriadamente definidas e da supervalorização de ativos, isto é, a compra foi um erro; entretanto também é legítimo admitir-se que a compra foi acertada, mas a condução da integração foi falha. NADLER e LIMPert (1993) afirmam que problemas oriundos da incompatibilidade cultural e estresse entre empregados figuram como causas importantes de parcela dos problemas em inúmeras aquisições. Estes mesmos autores apontam que os casos de sucesso são compostos de três fases, com estas prioridades: na pré-aquisição, a estratégia; durante a operação, o planejamento da integração; e na pós-aquisição, a administração da integração.

Dependendo dos objetivos pretendidos na aquisição, os procedimentos em cada uma das fases poderão apresentar variações. Alguns pontos, porém, são exigidos independentemente da natureza dos objetivos: o pleno conhecimento das principais características das empresas envolvidas (adquirente e adquirida); a noção exata das diferenças entre as partes sob qualquer ângulo que se possa analisar, mas de modo especial quanto às suas estruturas, estratégias e aspectos culturais, além do pleno domínio do contexto da operação.

Segundo NADLER e LIMPET (1993), a teoria acerca da aquisição faz especial referência a essa busca do conhecimento dos inúmeros aspectos importantes relativos à decisão e aos procedimentos da aquisição, ligando-se o principal objetivo de qualquer aquisição à esperança de que a associação entre as empresas envolvidas na operação eleve o seu potencial, criando valor que as beneficie.

No entanto, as pesquisas sobre operações de aquisição indicam que a maior parte delas é realizada com as preocupações voltadas para a fase da pré-aquisição, em especial com os aspectos de ordem financeira da empresa adquirida (NADLER e LIMPET, 1993; BARBOSA, 1996). Em certa medida, a maioria das empresas adquirentes revela enorme preocupação com o que a empresa adquirida poderá agregar em termos de aporte financeiro e alavancagem estratégica, focando-se “na análise da complementaridade estratégica entre as empresas adquirentes e adquiridas à luz dos aspectos relacionados com o setor, o mercado e a tecnologia” (BARBOSA, 1996).

Chegada a fase da pós-aquisição a questão referente à integração, em especial, é a menos atendida pelos atores envolvidos na implementação dos processos.

Conforme entende BARBOSA (1996, p. 361), a investigação da fase da pós-aquisição, assim como a execução das ações requerida, deve ocorrer numa perspectiva qualificada pela autora como “organizativa”, ou seja, que ponha em evidência

*a compatibilidade das estruturas, das práticas socioculturais e de recursos humanos das duas empresas [isto porque] esta compatibilidade [ou incompatibilidade] afeta diretamente a integração dessas organizações uma vez consumada a aquisição.*

A diretriz organizativa, portanto, pode oferecer uma perspectiva apropriada para a continuidade do processo de aquisição na fase da pós-aquisição. A idéia pode oferecer a direção para que as organizações envolvidas se ajustem naqueles pontos em que surgiram incompatibilidades de caráter estrutural e cultural. Afinal, são estes os principais pontos negligenciados e até mesmo esquecidos nos

processos de aquisição, e que podem estar na raiz do insucesso de muitas operações do gênero (ROSSINI, CRUBELLATE e MENDES, 2001).

### 2.3 Cultura Organizacional x Resistências à Mudança

De acordo com ROSSINI, CRUBELLATE e MENDES (2001) o trato dos fatores culturais não é assunto novo no estudo da administração organizacional, mas vem recebendo uma atenção especial desde a década de 80, em razão da esperança de que se possa compreender a influência de aspectos subjetivos próprios do tecido social sobre os procedimentos organizacionais e administrativos. Muitas vezes essa esperança assume cunho prescritivo, de molde a transformar em funcionais referidos aspectos subjetivos frente aos objetivos e metas de grupos dominantes, conforme pode ser aferido na obra de SCHEIN (1992) e KOTTER e HESKETT (1994). Abstraem o caráter acidental (ou incidental) de inúmeras relações informais que ocorrem no centro da organização (BARNARD, 1974) e que vão originar fatores culturais que se transformam, se dessa forma acontecem, em aspectos não controláveis, em boa dose, por qualquer ator individual ou mesmo por algum grupo formalmente constituído.

A cultura organizacional pode ser percebida como fato que diz respeito à instituição e à reinstituição do real pelas pessoas na organização, na proporção em que interagem e desatam trocas simbólicas, procurando traduzir o contexto em que atuam (MORGAN, 1996). Essa interação com todo seu simbolismo no interior do grupo redundará na mudança mesma do ser humano no contexto das relações que pratica, originando um processo apropriadamente concebido por PETTIGREW (*apud* ROSSINI, CRUBELLATE e MENDES, 2001, p. 151): “O homem cria a cultura e a cultura cria o homem”.

Nesse meio de trocas simbólicas e de compreensão da realidade, a cultura vai se refletir, na visão de MORGAN (1996) e FEUERSCHÜTTE (1997), particularmente nos valores e crenças repartidos pelo grupo, desatando a construção de pensamentos que acabam por dar sentido à fixação de objetivos e à identificação dos recursos indispensáveis para alcançá-los. Valores e crenças aqui são interpretados como relativos à percepção da realidade, conforme o pensamento de MYRDAL (1965), diferenciando-se na medida que tal realidade seja percebida como certa ou prescrita a partir de julgamento da pessoa. Sendo assim, “as pessoas

têm idéias a respeito de como a realidade de fato é ou foi [crenças] e também as têm a respeito de como a mesma deveria ser ou ter sido [valores]" (MYRDAL, *apud* ROSSINI, CRUBELLATE e MENDES, 2001, p. 152).

Esses autores afirmam que certamente a possibilidade de ingerência em aspectos culturais de um grupo social, abrangidos tanto a possibilidade objetiva quanto os fatores que legitimam tais estímulos, transita por reflexões referentes ao poder que os interventores (pessoas ou grupos) detenham no relacionamento social com o grupo que suporta a intervenção. E que nesse sentido vale lembrar o pensamento de GRIFFIN (1996) de que a mudança organizacional, mormente em hipóteses de aquisição, deve ocorrer da forma mais radical no primeiro instante, para depois sofrer um abrandamento. Inspira-se o autor na prescrição maquiavélica. Contudo, asseveram, há que se ter algum escrúpulo nessa análise, uma vez que nos encontramos aí com diferentes momentos: o de Maquiavel, encerrando a plena possibilidade do emprego da força como meio de imposição, e o contexto atual, moderno da organização, onde tal possibilidade não pode ser praticada em toda sua plenitude. O pensamento, todavia, aparenta fundamentar inúmeros procedimentos referentes às operações de aquisição, concluem.

No entendimento de ROSSINI, CRUBELLATE e MENDES (2001) a idéia de poder, que inclui interesses, está associada à idéia de cultura organizacional. O pensamento principal, segundo esses autores, é que a cultura se cria diante de processamento de atos que exigem algum tempo de convivência e interações sociais entre os operadores da realidade. Pressupondo-se que a cultura é ativa, mas não volátil (MARTIN, 1992), manifesta-se discussão teórica entre a capacidade de a cultura organizacional agir como fator de aceitação ou como fator de resistência à mudança organizacional. Aderentes à primeira hipótese encontram-se aqueles que defendem os modelos de gestão presos a processos de mudança radical e inovação nas empresas. Por esse ângulo, é quase um imperativo da lógica e também ideológico pensar na cultura como possuidora de status objetivo, sujeita à manipulação proposital da parte de pessoas ou grupos na empresa. Já a impossibilidade desse controle, ao menos em sua plenitude, alinhado ao pressuposto de que a cultura é socialmente produzida na dependência de que ocorra algum tempo para que se firmem as relações sociais, dão suporte a aceitação

da cultura como fator de resistência às mudanças exteriormente exigidas ao grupo, especialmente se ditas mudanças ocorrerem em pequeno espaço de tempo.

Em que pesem ações extremas, a questão em tela aparenta estar mais bem direcionada, quando se assume percepção intermediária, admitindo-se as duas possibilidades, ou seja, que os aspectos culturais podem atuar como fatores de aceitação, mas também de resistência, de forma não sistêmica, às mudanças organizacionais (ROSSINI, CRUBELLATE e MENDES, 2001).

#### 2.4 As Ações de Comunicação em Processos de Associação de Empresas

A comunicação da visão e das metas da empresa, por sua vez, também é considerada como um aspecto crítico nos processos de associação empresarial, não significando por isso que seja bem administrada. Segundo DEVOGE e SHIRAKI a multiplicidade de assuntos envolvidos num processo de associação muitas vezes enseja às lideranças responsáveis deixarem de lado a comunicação da visão e da chegada de uma nova direção aos empregados da organização. Por outro ângulo, muitas vezes os administradores pretendem evidenciar detalhadamente todo o processo, mas se utilizam de meios não adequados, sem a necessária credibilidade para tal propósito, de que é exemplo o jornal da instituição.

Afirmam os autores que em circunstâncias de mudanças, com alta possibilidade de afetar o futuro dos empregados, as organizações que obtêm sucesso em seus processos de comunicação utilizam meios intensivos e personalizados, tais como reuniões face a face com os líderes, entrevistas com os responsáveis pelos processos de associação e demais técnicas não formais de comunicação, em complemento aos tradicionais métodos de aproximação com os colaboradores. Inúmeras organizações empregam o treinamento como garantia de transparência e para auxiliar a uniformizar a linguagem, além de estimular o diálogo para aliviar as tensões próprias dos processos de mudança (BARROS, 2001, p. 138).

Essas técnicas estimulam o comprometimento dos empregados. E nada adiantariam se assim não fosse. O processo de comunicação é de vital importância para reativar nos funcionários o sentimento de que participam das mudanças, não raro recuperando a confiança perdida em face das decisões adotadas no início da associação.



*Quando os empregados sentem que estes fatores estão presentes, eles ficam motivados para ajudar e fazer o sucesso do processo de fusão. Na sua ausência, entretanto, alguns empregados – usualmente aqueles com habilidades mais valiosas, recompensarão a carência de atenção pagando com inércia e outras resistências.* (DEVOGE e SHIRAKI, 2000, pág. 30).

## 2.5 A Alocação das Pessoas nos Processos de Associação de Empresas

O aspecto final, porém não menos importante destacado na pesquisa de DEVOGE e SHIRAKI, refere-se à alocação das pessoas nos processos de associação empresarial.

Neste nível as decisões mais difíceis situam-se no plano da alta gerência, pois é aí que a dimensão do poder é mais significativa. Mesmo entre as pessoas que compartilham valores análogos podem existir interesses conflitantes, oportunizando disputas de poder. Na hipótese de fusão empresarial, especificamente, isto acontece de pronto, pois diante da inevitável consolidação das equipes evidencia-se o conflito.

Os autores entendem que o ritmo da identificação da liderança é terminante na articulação do negócio. Para alguns participantes do trabalho houve muito tempo de espera antes de iniciarem as mudanças mais sensíveis. Concordaram que a liderança de topo deveria ter sido identificada quase que concomitantemente aos demais níveis da administração, efetuando-se os eventuais ajustes quando necessários.

As ações para seleção e retenção das pessoas adequadas para atuar em funções específicas não representam nada de novo. Todavia, nos processos de fusão e aquisição tal repto ganha maiores proporções. Em tais processos surgem novos relacionamentos, altera-se o clima organizacional e muitas vezes desarticula-se o perfil de administração e até mesmo o negócio da empresa de origem. Estes choques invariavelmente demandam uma acentuada capacidade das pessoas em fazer frente às mudanças, além de exigir habilidades dos líderes no sentido da condução do processo.

## CAPÍTULO II

### OS COMPONENTES SIGNIFICATIVOS DO FENÔMENO MOTIVACIONAL

#### 1 PANORAMA DO MUNDO DO TRABALHO

Uma visão panorâmica do mundo do trabalho na atualidade confirma a inquietante preocupação que vem acompanhando parcela significativa da sociedade nesses últimos anos, materializada pelo fim da estabilidade no emprego. Este fato na verdade decorre das mais diversas razões, mas BERGAMINI (1998) destaca dentre elas os avanços obtidos na tecnologia de informática e comunicação. A angústia contida neste dado irrefutável de realidade, somada ao domínio das mudanças que os avanços tecnológicos exigem das pessoas, exacerba a necessidade de se encontrar solução para uma das aflições existenciais da sociedade: o referencial de auto-estima representado pelo significado que o trabalho tem em cada indivíduo. São perturbadores os indícios que vêm sendo percebidos em todos os setores acerca do desaparecimento da consciência profissional. Tal perda enfraquece o significado do trabalho e limita seu valor às vantagens materiais que ele traz. Suportá-lo, assim, decorre tão somente da necessidade de ganhar a vida. E perdendo sua dimensão ética, aqueles que nele acreditam como referencial de auto-estima ficam perplexos a ponto de parecer-lhes impossível gerir qualquer atividade humana quando, para muitos, o trabalho perdeu o sentido (LEBOYER, *apud* BERGAMINI, 1998, p. 8). Diversas pesquisas, a propósito, constataam a diminuição dos níveis de satisfação motivacional permeando todas as categorias profissionais e apontam a manifestação de descontentamento verificada na totalidade dos setores de atividade acerca do sumiço de costumes tradicionais e da consciência profissional, fazendo parecer anacrônica a dedicação ao trabalho.

O desaparecimento dos empregos é real, visível, porém não representa novidade, pois já há algum tempo este cenário vinha se delineando. Resulta na eliminação drástica de multidões de trabalhadores da economia ativa, em face da redução de funções e de categorias inteiras de trabalho, enquanto outras sofrem reestruturações, passando a exigir novas competências.

## 2 A MOTIVAÇÃO COMO UM FENÔMENO COMPLEXO

A motivação, como qualquer outra manifestação comportamental, precisa ser entendida como um fenômeno complexo que encerra muitas variáveis que interagem entre si e requerem análise. Um dos maiores enganos conceituais acerca da motivação tem raiz na projeção que muitos estudiosos fazem a partir de suas próprias motivações. O fenômeno motivacional consiste numa profunda e essencial dinâmica, que tem o condão de conduzir cada indivíduo a se envolver em procedimentos de escolha e decisões quanto ao agir, não se utilizando unicamente de reações psicodinâmicas aparentes e reais.

Confundir-se situações em que se vive instantes de entusiasmo, alegria ou bem-estar com motivação não faz o menor sentido. Esses estados podem, em boa medida, ser tomados como efeitos da dinâmica motivacional, porém não esclarecem como se chegou até eles e nem de que forma apareceram. Atualmente já se sabe que a motivação tem uma amplitude muito maior do que os eventuais comportamentos ou estados que ela pode desencadear. Essas coisas precisam ser consideradas sob a ótica da própria pessoa que as vivencia e não exclusivamente sob a ótica de quem as observa.

Uma consequência lógica ao se perceber a complexidade do fenômeno motivacional é a compreensão da dificuldade, para não dizer impossibilidade, de encontrar uma fórmula perfeita de como motivar as pessoas. A exemplo dos demais temas sobre o comportamento humano, a motivação encerra aspectos muito sutis que não podem ser relegados (BERGAMINI, 1998, p. 11/12).

Quanto a este aspecto é oportuno salientar que o que se tem verificado é uma enorme confusão entre motivação e condicionamento, pois enquanto aquela se manifesta pela liberação de uma energia interior, espontânea, direcionando as ações humanas, este utiliza condicionantes externos, os quais, uma vez retirados, fazem com que as ações humanas assim estimuladas desapareçam, por não terem energia própria que lhes dê sustentação.

### 3 ORIGENS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

O interesse pelo estudo da motivação remonta aos filósofos da antiguidade onde se identifica o hedonismo e o idealismo como os primeiros fatores básicos da motivação humana. Aquele explica que o homem não ama a dor e o desconforto, mas o prazer e o conforto. Daí a razão dos estudos acerca de como tornar agradáveis as condições e o ambiente de trabalho, a fim de que tal fator seja satisfeito, resultando no aumento da motivação. Já para os idealistas, em contraste, a virtude (agir corretamente) e o saber é que constituem a motivação mais alta. Neste caso, é preciso que as organizações atendam algumas exigências, tais como: justiça e ética; reconhecimento de trabalho bem executado; respeito e equidade; progressão de acordo com o mérito e o desempenho; estímulos para desenvolvimento pessoal, profissional e social. Portanto, desde logo se constata que a discussão referente aos fatores que podem motivar as pessoas data de longo tempo.

Além desses dois fatores antes mencionados (hedonismo e idealismo), identificados como os primeiros fatores básicos da motivação humana, outros dois conceitos foram depois adicionados à explicação da natureza e causas da motivação: instinto e inconsciente.

#### **-INSTINTO**

Verificou-se que o homem nem sempre é racionalmente consistente, isto é, nem sempre se comporta de maneira lógica. Frequentemente seu comportamento flui de seus instintos e não de sua razão. Entre os instintos básicos que motivam o ser humano figuram: amor, inveja, ódio, ciúme, medo, simpatia, imitação, empatia. MC DOUGALL (1908) definiu instinto como uma disposição inata conduzindo o organismo a perceber ou prestar atenção a qualquer objeto e a agir ou sentir impulso ao agir, que encontra expressão em determinado e específico modo de comportamento. O pressuposto chave é que há uma predisposição natural para determinado comportamento. O instinto é anterior a qualquer aquisição individual, provém da hereditariedade e persiste mesmo quando suas causas tenham desaparecido (hábito). O hábito tem como efeito tornar certos atos completamente inconscientes, de tal modo que o indivíduo os execute sem fixar neles a menor atenção. A importância do instinto no estudo da motivação passou a ser considerada

negligível, embora não se possa deixar de reconhecer que algumas motivações parecem ser naturais, espontâneas e inerentes à condição humana.

### **- INCONSCIENTE**

A ênfase nos motivos inconscientes que impelem o homem deve-se a S. FREUD (1960). Em síntese, este tipo de motivação implica dizer que o homem não percebe conscientemente todos os seus desejos. Por isso, nem sempre consegue verbalizar sua motivação para atingir certos objetivos ou mesmo especificar quais são seus objetivos. A explicação de Freud sobre motivação abalou a concepção vigente de que o homem era um ser consciente e racional, controlando completamente seu comportamento. Atualmente admite-se que o comportamento normal contém certos motivos que não podem ser explicados conscientemente, mas que são na maior parte baseados na aprendizagem e não no instinto. O mais complexo dos fatores de motivação inconsciente é a repressão, que constitui um mecanismo de defesas porque disfarça ou distorce os motivos reais, percebendo-os de maneira diferente do que eles realmente são, ou recusando a reconhecê-los em sua inteireza.

## **4 MOTIVAÇÃO HUMANA**

Um motivo é um estado interno que dá energia, torna ativo ou move (daí motivação) e que dirige ou canaliza o comportamento em direção a objetivos.

Assim considerada a motivação seu estudo logicamente começou pelo entendimento do significado e das relações entre necessidades/estímulos ou impulsos/objetivos. Dessa forma, o processo motivacional consiste de um ciclo formado de três elementos interdependentes, em permanente estado de interação:

### **NECESSIDADES**

A palavra necessidade vem dos elementos *nec* – negação, não, ausência; e *esse* – verbo latino que significa ser ou estar.

No seu senso homeostático, as necessidades surgem sempre que existe um estado de desequilíbrio, fisiológico ou psicológico, ou seja, de deficiência. Por

exemplo, surge necessidade quando uma célula no organismo humano é privada de alimento ou água ou quando o homem é privado de outras pessoas que lhe servem como amigas ou companheiras. Quando um indivíduo sente fome ele dirige e organiza todas as suas atividades em busca do alimento. O seu pensamento (cognição), os seus sentimentos (emoção) e as suas atitudes (comportamento) são voltados exclusivamente para a busca do alimento.

### **ESTÍMULOS OU IMPULSOS**

Surgem a fim de aliviar necessidades. Um impulso pode ser definido como uma deficiência com direção. A necessidade de amigos transforma-se num estímulo ou impulso para afiliação ou associação.

### **OBJETIVOS**

O objetivo pode ser traduzido como qualquer coisa que alivia a necessidade e reduz o estímulo ou impulso. Assim, a consecução de um objetivo tende a restaurar o equilíbrio fisiológico e psicológico, reduzindo ou eliminando o estímulo ou impulso.

Em síntese, uma necessidade ou deficiência aciona impulsos ou estímulos dirigidos para objetivos que aliviam ou remediam a necessidade ou deficiência.

## **5 TIPOS DE MOTIVOS HUMANOS**

### **MOTIVOS PRIMÁRIOS**

São naturais, isto é, são fisiológicos, não resultando de prévia aprendizagem. Tais motivos têm sido designados pelos diferentes termos, a saber: fisiológicos, biológicos, não-aprendidos e outros. Convém mencionar que estes motivos nem sempre significam precedência em relação aos motivos gerais e secundários que serão abordados na seqüência. Classificam-se em:

- positivos ou de suprimento: resultado direto de deficiências homeopáticas das células (fome, sede, sono);
- negativos ou de fuga: resultam da presença de estímulos fisicamente prejudiciais ou potencialmente nocivos (dor);

- manutenção das espécies: resulta do sistema de reprodução, que estimula a função sexual e produz seres humanos e preocupa-se com a proteção desses seres humanos.

### **MOTIVOS GERAIS**

Motivos situados entre os secundários e primários. Não devem ser aprendidos, mas não têm base fisiológica. Embora não haja concordância universal, os motivos que parecem ajustar-se a esta classificação são: capacidade, curiosidade, manipulação, atividade e afeto. Este último classifica-se nas três categorias, porque está intimamente ligado ao motivo sexual primário e com o motivo de afiliação da próxima categoria.

### **MOTIVOS SECUNDÁRIOS**

Um motivo precisa ser aprendido para ser incluído como secundário. Os mais importantes são: poder, realização, afiliação, segurança, status e dinheiro. Cada um contribui significativamente para o comportamento humano e organizacional.

**PODER** – ADLER (1938) foi seu principal defensor, considerando-o como fato fundamental da nossa vida. Para explicar o impulso pelo poder, o impulso para manipular outras pessoas ou o impulso para obter superioridade sobre outros, esse autor desenvolveu os conceitos de complexo de inferioridade e de compensação. O estilo de vida de uma pessoa caracteriza-se pelo esforço de compensar seus sentimentos de inferioridade, que se combinam com o impulso inato pelo poder;

**REALIZAÇÃO** – Desenvolvimento de todo o potencial criativo do ser humano;

**AFILIAÇÃO** – Pesquisas mostram que as pessoas tendem a juntar-se umas as outras em momentos de crise, medo ou perigo. Nas organizações, este motivo explica por que os empregados associam-se a sindicatos;

**SEGURANÇA** – O cidadão sente ansiedade causada pelos compromissos assumidos (receio de perder o emprego, de ser reprovado em exames). A segurança é um motivo aprendido, objetivando proteger as pessoas contra as contingências da vida e evitar situações que se antepõem aos desejos de satisfazer seus impulsos primários, gerais e secundários;

**STATUS** – A determinação de status dependerá sempre de valores culturais prevalecentes e dos papéis sociais que as pessoas desempenham numa sociedade;

**DINHEIRO** – Este motivo aprendido assume capital importância porque é por meio dele que parte substancial de todos os motivos humanos terá possibilidade de concretizar-se.

No contexto do trabalho coletivo humano, essas motivações precisam ser ensejadas de maneira positiva. As organizações têm de encontrar respostas para a questão de quais espécies de comportamentos são requeridas para seu eficaz funcionamento; que padrões motivacionais estão sendo ou poderão ser usados para induzir esses comportamentos e que condições são capazes de provocar um determinado padrão motivacional. Para tanto importa ter-se em mente as relações entre motivação e comportamento, uma vez que aquela só pode ser observada indiretamente, isto é, por meio do comportamento. Daí a fórmula: motivação/comportamento/desempenho, ou seja, a motivação manifesta-se através do comportamento e este através do desempenho no trabalho.

Esse comportamento é influenciado por inúmeras razões, entre as quais são fundamentais os estados ou processos mentais expressos pelos conceitos de percepção (maneira de uma pessoa experimentar ou sentir o universo, isto é, interpretar as experiências que a rodeiam no trabalho); atitudes (intimamente relacionadas com os conceitos de opiniões e valores e resultando num tipo de predisposição relativamente a uma pessoa, assunto ou objeto) e mecanismos de defesa (repressão, agressão, interiorização, compensação, fantasia e racionalização, conseqüentes da necessidade de manter equilíbrio entre o autoconceito do indivíduo e o *ethos* da organização a que serve).

Os fatores facilitadores do bom funcionamento organizacional são: cooperação (relacionamento e ajustamento humano), proteção (do ser humano e da organização), inovação (idéias criativas para aperfeiçoamento do trabalho e da organização em geral), auto-aperfeiçoamento (estimulado pela organização e pelo próprio indivíduo), e atitudes favoráveis (para o próprio indivíduo e para sua organização).

O padrão motivacional que atrairá pessoas para a organização e as manterá nela não é necessariamente o mesmo que as conduzirá a níveis mais altos de produtividade. Do mesmo modo, os motivos que fomentam maior produtividade não são invariavelmente os mesmos que provocam e mantêm inter-relacionamentos cooperativos visando à eficácia organizacional.



## 6 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Por que algumas pessoas manifestam insatisfação em relação ao trabalho que executam, enquanto outras exibem entusiasmo pelas tarefas de que são encarregadas? A listagem de motivos e intenções significa apenas o primeiro passo em direção à compreensão da motivação, uma vez que a experiência indica que os motivos de uma pessoa não são necessariamente os mesmos de outra. Diferenças individuais precisam ser consideradas, porque uma segunda questão é: que condições tendem a promover o desenvolvimento de certos motivos e intenções e não de outros e outras? A experiência também indica que, embora duas pessoas possam desejar a mesma coisa, uma delas poderá tentar obtê-la mais afincamente do que a outra. Quando confrontado com dificuldades, um indivíduo pode persistir enquanto outro pode desistir rapidamente do intento.

Com o propósito de dar respostas a essas questões várias teorias têm sido propostas, as quais, a seguir, serão examinadas.

### **TEORIA MONETÁRIA**

Assenta-se no princípio de que o dinheiro é o primeiro e principal fator de motivação no trabalho. De fato o salário além da sobrevivência possibilita a aquisição e fruição dos símbolos que definem o status social das pessoas. O lugar e prestígio delas na sociedade são substancialmente determinados por esse fator. A doutrina mais pioneira e mais representativa deve-se a FREDERICK TAYLOR (1911). Após observar os operários dos vagões de estrada de ferro, Taylor concluiu que lhes oferecendo incentivo monetário adequado, cada operário poderia quadruplicar sua produção.

As iniciativas de Taylor passaram a ser conhecidas como sistema TAYLOR ou taylorismo. Esse sistema envolvia adoção de vários mecanismos como: análise científica do trabalho, decomposição de cada tarefa, estudo dos tempos e movimentos (eliminar movimentos e tempos desnecessários e padronizar os movimentos), seleção e treinamento para a função, controle do ambiente físico do trabalho.

Os críticos, porém, não aceitavam a idéia de que o homem deveria ser considerado como máquina, executando de maneira invariável e precisa os

movimentos. Alegavam ainda que este sistema conduzia a estafa, resultante do esforço do operário para produzir o máximo possível a fim de ganhar o máximo possível.

### **TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS**

A rejeição das premissas que fundamentavam a gerência científica de FREDERICK TAYLOR, especialmente a que sustentava ser o dinheiro o fator principal ou o único da motivação no trabalho, foi enfatizada pelas experimentações conduzidas por ELTON MAYO (1933) na fábrica de *Hawthorne da Cia. Western Electric*.

Várias pesquisas foram realizadas quanto às influências da iluminação, incentivos e a coesão do grupo na produtividade. Os principais ensinamentos delas extraídos foram os seguintes:

- a) a motivação é o mais importante fator na produtividade e no comportamento dos seres humanos;
- b) o incentivo econômico não é o mais relevante na motivação;
- c) a chave dos problemas está na supervisão, daí a necessidade de adequado treinamento dos supervisores;
- d) a supervisão democrática, que permite e encoraja a iniciativa individual, a livre expressão de idéias, a participação dos subordinados no processo decisório e um ambiente de mútuo respeito e cordialidade, conduzem mais facilmente à produtividade máxima;
- e) o aconselhamento é um dos mais significativos instrumentos da motivação e deve constituir elemento permanente de qualquer empresa que almeje a máxima eficiência;
- f) o pequeno grupo informal exerce papel preponderante na produtividade e no comportamento dos indivíduos;
- g) o problema fundamental de qualquer empresa é como assegurar a cooperação do pessoal, a fim de alcançar os objetivos a que se propõe;
- h) a indispensável cooperação e o estímulo da vontade do pessoal em trabalhar dependem da gestação de boas relações interpessoais e de satisfação social entre os membros do grupo;

A partir dessas pesquisas extraordinário interesse surgiu e a primeira corrente tomou o nome de dinâmica de grupo, cuja origem é geralmente creditada a KURT

LEWIN (*apud* CARTWRIGHT e ZANDER, 1975, p.11). Os elementos fundamentais da dinâmica de grupo têm sido assim identificados: participação, energia grupal, comunicação, fatos em primeiro lugar (as emoções substituem o real conhecimento das coisas) e concordância.

As experiências desse autor parecem demonstrar que os grupos democráticos são mais eficazes. Uma atmosfera autoritária tende a reduzir a iniciativa e promover hostilidade e apatia. Daí a ênfase na participação grupal como fator básico da motivação e, por conseguinte da produtividade, ensejando a criação e manutenção de um clima propício ao bom relacionamento humano nos grupos de trabalho.

Pesquisas mais recentes revelaram que a participação grupal não é o único meio de incrementar a motivação nem de tornar produtivo o trabalho. Indivíduos criativos, em regra, trabalham mais adequadamente fora das pressões do grupo. Com essas premissas o problema de motivação seria de fácil solução. Tudo quanto o administrador precisava fazer era adotar planos de incentivo monetário, assegurar segurança e condições de trabalho satisfatórias. Isso feito o moral seria alto e a produtividade máxima resultaria em consequência.

Infelizmente esta teoria não funcionou na prática, pois se verificaram casos em que o moral era alto e a produtividade baixa e vice-versa.

### **TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS**

#### **a)- MOTIVAÇÃO E NECESSIDADES INSATISFEITAS**

Uma necessidade insatisfeita constitui o ponto de partida no processo de motivação. A necessidade insatisfeita causa uma tensão física ou psicológica dentro do indivíduo, forçando-o a engajar-se em alguma espécie de comportamento para satisfazer a necessidade e, por conseguinte, reduzir a tensão.

Quando o indivíduo é incapaz de satisfazer suas necessidades e reduzir a tensão, o resultado é frustração. As reações à frustração variam de pessoa para pessoa. Algumas reagem de maneira positiva (comportamento construtivo) e outras de maneira negativa (comportamento defensivo isto é, comportamento que freqüentemente resulta em efeitos negativos).

#### **b)- MOTIVAÇÃO E NECESSIDADES BÁSICAS**

A hierarquia das necessidades humanas de MASLOW (1970) baseia-se na idéia de que, quando satisfeito um determinado nível de necessidades, a motivação

só é ativada pelo desejo de atender à necessidade colocada no nível imediatamente superior. Em ordem ascendente as necessidades humanas básicas são:

- fisiológicas – fome, sede, sono e relações sexuais;
- segurança – contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, etc.;
- sociais – afeto e afiliação;
- estima – estimar-se a si próprio, aos outros; respeito, poder, autoconfiança e status;
- auto-realização – pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa.

O que é relevante na teoria desse autor é o conceito da hierarquia de necessidades. Uma vez satisfeita uma necessidade ela não mais serve como motivo.

As pessoas em nossa sociedade estão, ao mesmo tempo, satisfeitas e insatisfeitas em suas necessidades básicas. Satisfação e privação possuem conseqüências desejáveis e indesejáveis. Um homem totalmente satisfeito tenderia à inércia. Portanto, uma certa dose de insatisfação é que caracteriza a saúde física e mental, pois mobiliza energias a serem utilizadas dinamicamente para o crescimento pessoal.

HARRISON (*apud* MOSCOVICI, 1998, p. 80) afirma que as necessidades básicas não se apresentam da mesma maneira do nascimento até a morte: à medida em que as pessoas vão amadurecendo, suas necessidades básicas também se desenvolvem e adquirem novas formas de expressão e complexidade crescente. Assim o desenvolvimento pessoal está relacionado com os níveis de desenvolvimento das necessidades básicas. Ele agrupou as necessidades em três grandes núcleos:

- a) núcleo físico-econômico: necessidades fisiológicas, segurança e bem estar e produtividade nas transações com o ambiente;
- b) sócio-emocional: afeto, calor humano, contato físico e inclusão e participação no grupo;
- c) competência do ego: saber, compreender, ser capaz, ter habilidades, realizar, produzir e criar.

O mesmo autor defende cinco níveis de desenvolvimento motivacional humano:

- a) privação crônica e frustração (se prolongadas resultam em apatia, indiferença à recompensa ou punição com relação ao aspecto físico-econômico);
- b) dependência ou nível básico (medo de punição, acomodação para receber recompensas, carências afetivas, busca de elogios dos superiores evitando censuras e riscos de fracassos);
- c) contradependência ou segurança;
- d) desenvolvimento de identidade e valor;
- e) autonomia criativa, auto-realização.

ALDERFER (*apud* MOSCOVICI, op. cit., p. 82) simplificou as necessidades de MASLOW em três categorias: existência/relacionamento/crescimento. Na primeira categoria (existência) o autor inclui as necessidades fisiológicas e de segurança; na segunda (relacionamento) as necessidades sociais e de estima, cuja satisfação está na inter-relação com outras pessoas; e na terceira (crescimento) a auto-estima, a criatividade e a auto-realização. Como se pode perceber, para ALDERFER o conceito de hierarquia das necessidades permanece, mas a satisfação de necessidades de nível inferior não significa pré-requisito para emergência de tentativas de satisfazer necessidades de nível mais alto.

Um trabalho bastante citado com relação a essas teorias, refere-se às investigações de MCCLELLAND (1961) que se concentrou no estudo da necessidade de realização (nAch). Essa necessidade se referia a uma predisposição habitual de lutar pela realização ou sucesso, sendo, portanto, uma tendência aprendida e não inata, ativada por insinuações existentes no ambiente. Há dois aspectos importantes nas implicações do fator nAch relativamente à motivação no trabalho:

- a)- presume-se que a força dessa necessidade tenha poderoso efeito sobre quão ativamente uma pessoa tentará empenhar-se eficazmente na execução de suas tarefas;
- b)- a força dessa necessidade (assim como de poder, afiliação e outras) pode ser alterada mediante treinamento adequado.

Ainda no âmbito da teoria das necessidades, há que se dizer que as diferenças de personalidade influenciam o processo motivacional sob quatro aspectos, a saber: (1) pela força das necessidades – a força e importância das várias necessidades diferem de indivíduo para indivíduo, de acordo com a personalidade de cada um; (2) pelo nível de aspiração - uma pessoa pode não se satisfazer enquanto não alcançar uma posição de poder e influência. Em contraposição outra pessoa pode satisfazer-se inteiramente com um posto intermediário; (3) pelos tipos de comportamento - embora os indivíduos possam sentir as mesmas necessidades, as estratégias ou tipos de comportamento que utilizam a fim de satisfazer suas necessidades dependem da personalidade de cada um; (4) reação à frustração - a maneira pela qual uma pessoa reage a não-satisfação de necessidades é também função da personalidade.

#### c)- SATISFAÇÕES HUMANAS

FREDERICK HERZBERG (*apud* HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 72) desenvolveu estudos que resultaram numa teoria denominada “teoria da motivação-higiene” na qual conclui que os seres humanos possuem duas categorias distintas de necessidades, independentes uma da outra, e que exercem influência no trabalho de maneiras diferentes. De suas observações deduziu que a insatisfação no trabalho denotava preocupação das pessoas com o ambiente em que trabalhavam. De outro lado, quando as pessoas se sentiam bem, creditou sua satisfação com o trabalho em si mesmo. HERZBERG denominou a primeira dessas categorias de necessidades de fatores de higiene ou manutenção: higiene porque têm relação com o ambiente de trabalho e objetivam essencialmente prevenir a insatisfação; manutenção porque nunca estão inteiramente satisfeitas, necessitando de manutenção contínua: políticas da empresa, estilos de supervisão, salário, condições de trabalho. A outra categoria de necessidades HERZBERG denominou motivadores, pois tais fatores lhe pareceram capazes de provocar um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho, não raras vezes aumentando a produtividade da pessoa: realização, reconhecimento, natureza do trabalho, responsabilidade. PETER DRUCKER (1977), aliás, deu realce à responsabilidade como causa primordial da motivação (embora implícita na idéia de auto-realização) ao afirmar que a satisfação é inadequada como elemento motivador. Responsabilidade é o único incentivo que conta. Para produzir,

a pessoa tem de desejar fazer mais bem feito o que faz e assumir responsabilidade pelas próprias ações e seus impactos.

Um melhor entendimento das investigações realizadas por HERZBERG está contido na distinção que o autor estabelece entre os fatores de motivação e higiene

*As verificações feitas no decorrer desses estudos, corroboradas por muitas outras investigações por processos diferentes, mostram que os fatores capazes de produzir satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho. Como precisam ser examinados fatores distintos, dependendo de se tratar de satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são opostos um ao outro. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho.*

*O enunciado do conceito constitui um problema de lexicologia, pois normalmente consideramos opostas a satisfação e a insatisfação, isto é, o que não é satisfatório deve ser insatisfatório e vice-versa. (HERZBERG, 1997, p. 116).*

Os estudos desenvolvidos por HERZBERG (1997) permitiram relacioná-los ao modelo de MASLOW, com o objetivo de fazer-se uma integração de descobertas e conhecimentos para facilitar a compreensão da motivação no trabalho (MOSCOVICI, op. cit., p. 76).

### **TEORIA DA EXPECTATIVA**

As pessoas têm expectativas relativamente aos resultados que provavelmente ocorrerão em consequência do que fazem e têm preferências em relação a esses resultados. Assim, a antecipação da recompensa é que dinamiza o comportamento; e o valor percebido dos vários resultados possíveis é que dá direção ao comportamento. Sua essência, pois, reside na idéia central de que o comportamento do indivíduo resulta das suas percepções sobre o valor desse comportamento para obter um resultado desejado.

Desse modo a motivação de uma pessoa para desempenhar eficazmente sua tarefa depende de duas variáveis:

-esforço-recompensa: probabilidade subjetiva de que o indivíduo, concentrando dada quantidade de esforço em direção a um desempenho eficaz, obterá uma certa recompensa ou um resultado de valor positivo;

-valor de recompensa: trata-se aqui da percepção do indivíduo sobre o valor da recompensa ou do resultado que poderá obter através de desempenho eficaz.

VROOM (1964) foi creditado com a mais bem aceita teoria da expectativa ou valência, baseada na noção de que as pessoas têm percepções sobre os resultados e o valor de seu comportamento, relativamente aos fatores esforço, recompensa, satisfação e agirão de acordo com essas percepções. Essa teoria sugere, ainda, que as pessoas que trabalham em direção a objetivos com os quais concordam parecem funcionar com mais entusiasmo e diligência.

### **TEORIA DA DISSONÂNCIA**

Todos nós vivemos em um mundo cognitivo, isto é, um mundo constituído por nossas próprias percepções, crenças e idéias. Uma das características mais importantes do mundo cognitivo refere-se à sua tendência para a unidade ou consistência, ou seja: as pessoas tendem a manter relações internas consistentes, relativamente às suas crenças. Quando conflitos internos aparecem, ocorre uma reação chamada dissonância cognitiva, que por sua vez produz uma tensão desconfortável, motivando o indivíduo a reduzi-la (FESTINGER, 1957).

### **TEORIA DA EQUIDADE**

Parece ser a concepção mais relevante da teoria da dissonância e indica que as pessoas esperam retribuição justa pela quantidade de esforço despendido em seu trabalho e sofrem tensões quando isso não acontece. Essas tensões provocam conflitos que precisam ser resolvidos, a fim de evitar a frustração e fomentar a motivação (ADAMS, *apud* ROBBINS, 2002, p. 164).

### **TEORIA DA LIDERANÇA**

A teoria da liderança mostra uma evolução, partindo da idéia de que a liderança era inata, passando pela concentração nos traços característicos do líder e chegando à conclusão de que a situação (circunstâncias conjunturais e contingências) era o fator decisivo. Este último ponto de vista foi posteriormente ampliado pela ênfase na influência recíproca entre líder e liderado. Para possuir sentido significativo e abrangente a teoria da liderança deve incorporar o líder (suas características, atributos e personalidade), a situação e o grupo liderado. Assim, o líder influencia o grupo e é por este influenciado; o líder influencia a situação e é por esta influenciado; e o grupo influencia a situação e é por esta influenciado.



Alguns autores julgam que o fator predominante não é a situação e sim o homem, que seria a causa e fonte do próprio comportamento. Essas visões foram depois integradas num quadro geral do comportamento do líder, a fim de obter-se uma explicação mais completa de liderança. Neste contexto impõe-se mencionar DOUGLAS MCGREGOR (1960), que com sua teoria X e Y tornou-se um dos mais citados proponentes da tese do primado do homem como ser responsável, merecedor de respeito e capaz de imitar seus próprios julgamentos. Embora refutada por diversos autores, essa teoria tem servido de base para numerosas explicações inerentes a várias abordagens e técnicas de supervisão, com vistas ao comportamento positivamente motivado no ambiente de trabalho coletivo humano.

## 7 O TEMA MOTIVAÇÃO NO ATUAL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Muito se tem utilizado e discutido, especialmente no interior das organizações, o tema motivação e apesar disso o assunto tem sido objeto de considerações bastante diferentes entre si. Tal fato também explica o profundo interesse pelo tema, que há mais de duas décadas está em destaque.

Existe, porém, alguma coisa em comum entre muitas dessas interpretações surgidas quando se fala do assunto: dificilmente as opiniões, aí incluídos crenças, mitos e tabus, provêm de informações contidas em pesquisas científicas. Por isso, o que as pessoas sabem a respeito da motivação requer maior esclarecimento e cuidado, considerando-se tudo o que se tem pesquisado e estudado acerca desta matéria (BERGAMINI, op. cit., p. 7).

As considerações acima não só explicam o grande interesse pelo tema, mas ainda indicam sua complexidade. Segundo BERGAMINI (op. cit., p 11), uma das questões importantes sobre o assunto reside no fato de que a grande maioria daqueles que discutem sobre o tema não procurou inteirar-se do que é estar motivado, mas sim em identificar aquilo que mais motiva as pessoas em seus movimentos. Considera que há bastante ainda a ser debatido acerca do fenômeno motivacional, pois antes de se ir à busca do que mais motiva as pessoas há que se procurar saber o que realmente é a motivação:

*É sobretudo no contexto organizacional que mais se tem falado sobre motivação e em que, de certa forma, ela se transformou no tempero que mais sabor oferece à Gestão de Recursos Humanos. No entanto, as incursões que se tem feito sobre o*

*tema, buscando descobrir qual a correlação existente entre motivação, qualidade e produtividade no trabalho, não têm resultado em grande sucesso. Essa tem sido uma luta ingrata. São tantas as variáveis dependentes que podem influenciar as possíveis correlações entre a motivação e as demais variáveis organizacionais que poucos pesquisadores têm tido o êxito esperado em suas tentativas de comprovar a existência da interação entre as mesmas.*

*Em que pesem tais dificuldades, quase tudo, senão tudo o que se tem pensado ou dito a respeito de sucessos ou fracassos dentro das organizações vem sendo interpretado à luz de uma possível influência dos níveis de satisfação motivacional no trabalho. Essa interpretação parece estar longe de ser mais específica, isto é, freqüentemente tem ocorrido que qualquer forma de movimentação de pessoas independentemente de sua origem ou finalidade seja chamada de motivação.*

*Está ficando cada dia mais claro que um dos grandes enganos que se tem cometido em nome do estudo da motivação é considerá-la como se fosse uma entidade autônoma e, portanto, que pudesse ser concebida como algo completo em si mesmo e até certo ponto solto no espaço. Aqueles que pretendem ter razão ao atribuir especialmente a ela a causa única do sucesso ou do fracasso de cada empresa já perceberam como são pouco conclusivas suas pretensas descobertas (BERGAMINI, 1998, p. 10/11).*

Percebe-se uma crescente hesitação dos dirigentes organizacionais no sentido de investir contra as restrições impostas pelo tema nos diversos níveis hierárquicos. Entretanto, quanto mais intensos forem os obstáculos na busca da solução para os males da ausência de comprometimento das pessoas no âmbito das organizações, maior deverá ser o desafio para se encontrar estratégias capazes de levar as pessoas a níveis mais significativos de satisfação motivacional no trabalho.

## CAPÍTULO III

### A NECESSIDADE DE EDUCAÇÃO CONTINUADA NO ATUAL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

#### 1 UMA REFLEXÃO SOBRE A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL

Até 1997 a educação profissional no Brasil foi tratada de forma generalista. A partir da vigência do Decreto 2.208, de 17.04.97, regulamentando a educação profissional, essa especialidade de ensino integrou-se às diversas formas de educação e trabalho, bem como à ciência e à tecnologia, com o intuito de servir alunos matriculados ou saídos do ensino básico, médio ou de nível superior, além de trabalhadores de modo geral (SANTOS, *apud* FARDIN, 2001, p. 13).

Assim estruturada, a educação profissional passa a constituir-se em nível básico, apropriado à qualificação e reciclagem de trabalhadores com ou sem escolaridade; em nível técnico, para habilitar profissionalmente alunos saídos do ensino médio; e tecnológico, equivalente aos cursos superiores da área tecnológica, apropriado aos alunos egressos do ensino médio e técnico (FARDIN, 2001).

De acordo com esta autora, investigando-se as ações levadas a efeito para combater o analfabetismo constata-se uma evolução do sistema educacional brasileiro, focado na diminuição do número de analfabetos, na obrigatoriedade e gratuidade do ensino fundamental, na educação profissional no âmbito do ensino médio - aí incluída uma perspectiva de melhoria na qualidade do ensino –, fatores ainda insuficientes para garantir aos trabalhadores brasileiros um nível educacional compatível com o de outros países. Conforme observa MEHEDFF (2003), países vizinhos do Mercosul, como Chile, Uruguai, Argentina e Paraguai contam com uma mão-de-obra com nível de escolaridade completa, entre seis e oito anos. E o próprio MEHEDFF, naquilo que chama de “guerra da competitividade”, assinala:

*Nessa ‘guerra’ que envolve novos e antigos competidores, o Brasil entra com um ‘exército’ formado pela PEA (população economicamente ativa) de 70 milhões de pessoas, com 3,5 anos de estudo (não de escolaridade completa) em média, com 20% de analfabetos declarados ou funcionais (MEHEDFF, 2003, f. 1).*

Portanto, observa FARDIN, ao investirem em educação as empresas descobriram ser este um meio possível de melhoria da produtividade e

competitividade, pois seus funcionários enriquecem suas atividades a partir de tarefas mais complexas. CARVALHO (1998, p. 105), por sua vez, completa: “As novas exigências de capacidade de abstração, raciocínio crítico e presteza de intervenção, são de tal ordem, que o grau e a qualidade de escolaridade formal terminam por ter impacto direto sobre a produtividade do trabalho”. Segundo este autor as economias industriais mais adiantadas já entenderam que investir em educação de primeiro e segundo graus, constitui-se num requisito básico para a aquisição de tecnologia.

Se o Estado deixa de atender o que lhe cabe e as organizações sentem as pressões da globalização e a necessidade de aumentar sua produtividade, cria-se uma situação em que estas se obrigam a trazer para si a incumbência da capacitação de seus empregados, sob pena de, em não o fazendo, perderem competitividade (FARDIN, 2001).

## 2 EDUCAÇÃO ORGANIZACIONAL: APRENDIZADO E MUDANÇA

No entendimento de LORANGE (1997), o aprendizado, seja no plano individual ou mesmo no plano organizacional, deve ser inspirado pela mudança, isto é, orientado para o fato de que os fatores críticos no ambiente do indivíduo e da organização estão hoje mudando e não raramente em um ritmo alucinante, assustador. Segundo esse autor pode-se dizer que, vista como fenômeno, a mudança representa a maior razão da necessidade do aprendizado. Num mundo completamente estável, conforme diz, o aprendizado seria no mais das vezes considerado um luxo, o qual não deveria ser necessariamente perseguido de forma sistemática, e para o qual certamente não se destinariam vastos recursos organizacionais. Todavia, com a rápida mudança do ambiente, o risco de tornar-se superado, de não mais ser relevante para o cliente é real. De forma muito clara a mudança rápida exerce uma forte pressão para o aprendizado, envolvendo tanto o indivíduo quanto a organização.

Observada a maneira pela qual o desenvolvimento das pessoas é praticado em muitas organizações no mundo dos negócios, onde todos são expostos a mudanças muito rápidas, as empresas estão de forma crescente chegando à conclusão de que a fonte para a aquisição de vantagem competitiva, talvez a última, pode ser encontrada no investimento que busque a melhoria de suas organizações.

Isto pode ser obtido de diversas formas, uma das quais é o treinamento periódico de seus funcionários, de maneira que eles possam trabalhar mais positivamente em condições dinâmicas de mudança. A necessidade de reinvestir continuamente nas organizações, portanto, passa a ser uma prática evidente para quase todos.

O foco concentrado no processo de mudanças do cliente, também leva a uma forte pressão para mudança nos programas de treinamento. O desenvolvimento e a execução de um programa de treinamento requer uma reflexão sobre esta rápida agenda de mudanças. Demais disso, em face da necessidade de aprender no âmbito de trabalho, estabelecendo a ligação entre a reciclagem e os vários desafios estratégicos e decisões que fazem parte do dia-a-dia das empresas, o emprego de novas metodologias de aprendizagem também se torna fundamental.

### 3 A EDUCAÇÃO CONTINUADA NAS ORGANIZAÇÕES

Competitividade é um termo que se impõe no mundo dos negócios, principalmente das empresas modernas. De acordo com MEISTER (1999, p. 13/19) para alcançar e até mesmo ultrapassar os resultados dos concorrentes, as empresas precisam contar com profissionais que tenham pleno domínio de um complexo de competências, assim definidas:

**aprender a aprender** – cada profissional tem que ter capacidade para analisar contextos e situações, formular questões, clarear aquilo que não compreendeu e ser criativo para oferecer alternativas; deve saber fazer a ligação entre o seu conhecimento e as suas atividades, aplicando-o às situações que se apresentarem; ousar experimentos com aquilo que aprendeu das mais diversas fontes, agregando o aprendizado à sua vida;

**comunicação e sinergia** – as equipes são os condutores do desempenho, da qualidade e da excelência nas organizações maleáveis e por isso a eficiência de cada profissional está fortemente ligada à sua capacidade de comunicação e colaboração. Tais competências vão além de suas habilidades interpessoais, pois incluem ainda suas habilidades de trabalho grupal e de colaboração com os demais membros da equipe para compartilhar as melhores experiências no âmbito da organização;

**criatividade e tomada de decisão** – as empresas confiam que seus profissionais, de qualquer escalão, achem os meios de melhorar e tornar mais

ágil o seu trabalho; precisam ainda ter capacidade para a tomada de decisões independentemente de orientação de nível superior;

**domínio da tecnologia da informação** – o profissional precisa ter habilidades para utilização da tecnologia da informação, empregando-a de forma ampliada, para além das atividades inerentes ao seu trabalho, mas também para contatos e atividades realizadas em cooperação com parceiros em outros locais;

**conhecimento de negócios em escala global** – o domínio de línguas estrangeiras, como o inglês e o espanhol não são mais suficientes. Há que se entender o “grande quadro global” em que a empresa atua;

**habilidades de liderança** – profissionais de todos os escalões necessitam desenvolver suas habilidades de liderança e obter o engajamento dos demais para transformar em realidade a visão da empresa;

**auto-direção crescente** – cada profissional deve exercer controle sobre sua carreira e ser o principal agente do seu desenvolvimento profissional.

Sem sombra de dúvida, qualquer profissional consciente e que almeje auto-realizar-se busca o domínio dessas competências. Por sua vez, contar com o concurso de profissionais com esse nível de capacitação é o sonho dos dirigentes modernos. Mas não é assim que acontece no mundo dos negócios, onde a realidade é outra e impõe-se a necessidade de qualificação ininterrupta (ASSIS, 2000, p. 116).

Segundo este autor as escolas convencionais suprem uma parte dessa necessidade. Todavia, não logram oferecer para as organizações profissionais completamente qualificados. Assim, cumpre às empresas viabilizar a obtenção dessas competências por parte de seus profissionais e o fazem ofertando ao seu quadro de funcionários educação continuada ou educação corporativa como também é conhecida.

A educação continuada reflete a idéia de que a formação de qualquer pessoa, no sentido de viver e da capacidade de agir na sociedade do conhecimento, pressupõe o processo de aprendizagem como uma atividade ininterrupta, estendendo-se ao longo da vida. A necessidade de continuar aprendendo mesmo depois de concluída a educação formal é uma imposição do mercado. Os profissionais, de qualquer ramo de atividade, antenados com o mundo dos negócios na atualidade entendem que precisam estar em constante aprimoramento como

meio de se manterem atualizados e assim vencerem novos desafios. Por este ângulo, a educação continuada mostra-se como um requisito indispensável para que possam manter suas posições de trabalho (VALENTE, 2001).

MEISTER corrobora esta linha de pensamento (op. cit., p. 11) entendendo que a educação de uma pessoa não acaba ao concluir um curso superior e ingressar no mercado de trabalho. Para ASSIS (op. cit., p. 120), ao iniciar atividades em uma organização é usual o profissional submeter-se a um programa de treinamento, uma vez que a capacitação adquirida na escola convencional é insuficiente para a realização de suas tarefas. E se o conhecimento adquirido é válido por um certo período e depois fica vencido, tem-se que a qualificação deve ser um processo contínuo.

Frente a esse panorama, segundo ASSIS (op. cit., p. 120), as grandes empresas apelam para programas de educação continuada com o objetivo de capacitar seus profissionais e também todos aqueles que fazem parte de sua cadeia de valor. O autor ressalta que tais programas não se compõem de simples treinamentos focados, concebidos para a correção de falhas surgidas em alguns momentos. Na verdade são mais abrangentes e objetivam cumprir as estratégias da organização, desenvolvendo empregados, clientes e fornecedores. E afirma ser esse um caminho a ser seguido pelas pequenas empresas e também as de médio porte, para não perderem competitividade.

Os programas de educação continuada são ofertados nas seguintes formas

*cursos presenciais montados pela própria empresa oferecidos internamente;*

*cursos presenciais contratados de terceiros, oferecidos dentro ou fora da empresa;*

*cursos a distância via CD-ROM, internet ou teleconferência desenvolvidos internamente ou contratados de terceiros. (ASSIS, 2000, p. 121).*

### 3.1 A Educação pela Universidade Corporativa

Por intermédio dos programas de educação continuada as organizações objetivam atingir suas estratégias empresariais e para isso faz-se necessário chegar às metas determinadas com tais programas. Para atingi-las, as grandes corporações estão implantando as universidades corporativas, tidas como um processo de desenvolvimento dos espaços internos de capacitação existentes nas empresas.

Dois fatores contribuem decisivamente na implantação dessa modalidade de educação, ou seja, de um lado as dificuldades em se firmar parcerias de bons resultados com as instituições de ensino superior; de outro a necessidade de educação permanente. Sendo certo que a empresa necessita desenvolver, além dos profissionais dos seus próprios quadros, todos aqueles que fazem parte de sua cadeia de valor, resta-lhe a alternativa de criar, ainda que virtualmente, sua universidade corporativa (ASSIS, op. cit., p. 123).

É ainda ASSIS (p. 123) quem informa que as universidades corporativas no Brasil deverão observar, feitos alguns ajustes, os mesmos princípios e objetivos das universidades já criadas pelas empresas globais. Conforme MEISTER (op. cit., p. 30/31) são os seguintes os princípios e objetivos que alicerçam as universidades corporativas criadas pelas empresas americanas

*oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;*  
*considerar o modelo de universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;*  
*elaborar um currículo que incorpore cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas;*  
*treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã;*  
*passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;*  
*encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;*  
*passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o autofinanciamento pelas unidades de negócio;*  
*assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;*  
*criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos;*  
*utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.*

ASSIS (op. cit., p. 124), assim sintetiza a idéia que fundamenta a existência da universidade corporativa: “O objetivo fundamental de toda universidade corporativa, apesar das peculiaridades de cada uma, é tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente e focado no negócio da empresa.”

#### 4. APRENDIZAGEM COMO ATIVIDADE CONTÍNUA

Para VALENTE (2001) a aprendizagem como atividade contínua significa dizer que se uma pessoa quer realmente aprender ela poderá fazê-lo independentemente dos componentes de tempo e de espaço. Segundo este autor,



isso ocorrerá se houver a convergência de três fatores: a predisposição para aprender, a existência de ambientes de aprendizagem adequados e o concurso de pessoas que possam auxiliar o aprendiz no processo, as quais ele denomina “agentes de aprendizagem”.

Assevera, porém, que a visão de aprendizagem como atividade contínua não tem sido assunto sobre o qual a literatura se ocupa e muito menos o que se tem praticado nas instituições de ensino. Segundo informa VALENTE a aprendizagem contínua ao longo da vida tem sido utilizada, de modo geral, para fazer referência à educação de adultos na fase posterior ao ensino médio, como uma tentativa de oportunizar às pessoas uma forma de darem continuidade à sua educação e assim obterem mais certificados. Como resultado, assinala VALENTE, se obtém mais “certificação ao longo da vida”, ao invés de se criar oportunidades para as pessoas se tornarem aprendizes autônomos. Enfatiza que a aprendizagem que ocorre na escola e ao longo da vida profissional deve ser uma extensão da aprendizagem que ocorre na infância ou na terceira idade, oferecendo-se os meios para que as pessoas continuem a aprender, interagindo com o mundo e sendo auxiliadas por agentes de aprendizagem. Propõe, então, que sejam criadas tais oportunidades de aprendizagem, de tal forma que as pessoas logrem edificar conhecimento como parte do seu cotidiano, desde que nascem e continuamente ao longo da vida.

## **CAPÍTULO IV**

### **O PAPEL ESTIMULADOR DAS EMPRESAS EM PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

GEUS em seu trabalho “A empresa viva” (1998, p. 107) afirma que a dinâmica do mercado de trabalho pressupõe a existência de um contrato subjacente implícito entre as organizações e as pessoas. Mesmo não sendo escrito, seu objeto é entendido em toda parte, ou seja, em troca de remuneração as pessoas oferecem suas habilidades. Esse pacto, em geral, é validado pela legislação trabalhista dos países e sua premissa reside na suposição de que as pessoas em sua grande maioria colocam as vantagens materiais trazidas pelo trabalho acima de quaisquer outros objetivos.

No entanto, é ainda GEUS (1998) quem complementa tal afirmação ao mencionar que nas empresas vivas, isto é, aquelas empresas duradouras, longevas, também existe um contrato subjacente implícito e que talvez nunca venha a ser formalizado, mas cujo objeto é muito claro nas decisões que envolvam pessoal. As pessoas ofertarão dedicação e envolvimento e em troca a empresa tentará desenvolver ao máximo o seu potencial.

De fato, o dinheiro não é mais um motivador positivo nas empresas comprometidas com o desenvolvimento de sua força de trabalho. Para MASLOW (citado por GEUS, 1998, p. 107) o dinheiro é “um fator de higiene negativo”. Se for insuficiente, as pessoas ficarão insatisfeitas. Mas aumentar a remuneração acima de determinado limite não as estimulará a se dedicarem mais. Para tanto, as pessoas precisam entender que a empresa se interessa por elas como pessoas, indivíduos, os quais, por seu turno, devem se interessar pelo destino da organização: “Para dar mais, entidade e indivíduo precisam se importar um com o outro” (GEUS, op. cit., p. 107).

Segundo este autor as pessoas querem ter a sensação de que oferecem ordem, propósito e qualidade no desenvolvimento de seu trabalho e também perceberem que suas decisões e esforços agregam valor. Se lhes for dispensado tratamento que as considere simplesmente “mão-de-obra” ou “inteligência” não terão aquela sensação e nem sentirão que seu comprometimento tem impacto positivo.

MEISTER (op. cit., p. 9) de certa forma enriquece o pensamento de Geus ao referir-se àquele “antigo contrato social implícito”, que não mais existe, no qual se infere que trabalhando bastante a pessoa terá emprego para sempre. Segundo esta autora a segurança do emprego não mais decorre da atuação nesta ou naquela empresa, mas sim da aquisição e da manutenção de uma série de qualificações relativas ao emprego. De acordo com MEISTER, esse novo componente indica um outro pacto psicológico entre empregador e empregado, segundo o qual os empregadores ofertam aprendizagem ao invés de segurança no emprego. Assim as habilidades e o conhecimento adquiridos implicam aumento da empregabilidade do indivíduo, ou, como enfatiza a autora: “os empregadores estão dando aos empregados a oportunidade de desenvolver uma melhor capacidade de emprego em troca de maior produtividade e algum nível de comprometimento com a missão da empresa, enquanto lá estiverem” (op. cit., p. 10).

Por sua vez, ROBBINS (2002), entende que o funcionário de hoje, diferentemente daquele da geração anterior, tende a ser um profissional altamente qualificado, com diploma universitário. Para este autor, o profissional da atualidade extrai satisfação intrínseca de seu trabalho e costuma ser bem remunerado. Como então estimular sua motivação?

ROBBINS (2002) assinala que este profissional difere das demais classes de trabalhadores. Seu compromisso maior reside na área em que atua e sua lealdade inclina-se para a profissão escolhida e não para o empregador. A necessidade de manter-se atualizado requer que renove continuamente seus conhecimentos e o compromisso com a profissão escolhida impede uma dedicação ao emprego em tempo integral.

Dinheiro e promoções figuram no final da lista de prioridades de um profissional. E a explicação disso, de acordo com ROBBINS (2002), reside no fato de que normalmente ele é bem remunerado e gosta do que faz. Então valoriza o desafio no trabalho, pois gosta de encarar problemas e solucioná-los. Sua maior recompensa está no trabalho em si. Além disso, também valoriza o apoio, pois quer que considerem importante aquilo que faz. Enfim, o profissional faz do trabalho o bem de maior importância em sua vida.

Tais considerações, de acordo com o entendimento de ROBBINS (2002), sugerem alguns cuidados quando se quer estimular profissionais. Assim, é

conveniente mantê-los freqüentemente envolvidos em atividades que encerrem desafios. Deve-se permitir a eles autonomia para que busquem seus interesses e adequem seu trabalho da forma que considerem mais produtiva. Retribuir, acenando-lhes com oportunidades de treinamento que lhes garantam atualização em suas áreas de atuação. Recompensá-los, ainda, com reconhecimento, demonstrando interesse em suas atividades.

Demais disso, acresce mencionar o pensamento de GEUS sugerindo que as empresas devem encorajar o comportamento gregário, ou seja, estimular a interação entre seus funcionários, oferecendo-lhes programas de desenvolvimento gerencial, como forma de assegurar o aprendizado organizacional. Com efeito, segundo Geus, as atividades de treinamento ajudam os funcionários a progredir em seus respectivos campos de atuação, a irem em busca de novos empreendimentos e a desenvolver mais habilidades. De acordo com este autor torna-se importante que grupos compostos de pessoas com características diferentes sejam submetidas a um mesmo treinamento regularmente. Tais eventos auxiliam a capilarizar o conhecimento na empresa, reunindo pessoas com diversos antecedentes culturais e diferentes formações profissionais e acadêmicas. Com isso, relata Geus, intensifica-se o processo de socialização a ponto dos participantes desses programas mencionarem: “O mais importante não foi o que absorvi nas sessões oficiais, mas o que aprendi com os meus colegas durante as pausas” (GEUS, op. cit., p. 125).

## **CAPÍTULO V**

### **COMO A ASSOCIAÇÃO ENTRE A DELARA BRASIL E A ALL-AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA AFETOU A MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS QUANTO À PARTICIPAÇÃO NO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL**

#### **1 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este trabalho distingui-se como um estudo do fenômeno motivacional, teoricamente delimitado, em determinado contexto real específico. O principal objetivo foi analisar se a associação de empresas afeta a motivação de seus empregados em projetos de educação continuada, a partir da conjugação de dois fatores: o desenvolvimento de um programa de gestão da logística empresarial ocorrido simultaneamente ao processo de associação da empresa a qual pertenciam os funcionários participantes do curso. Trata-se do Curso de Especialização em Gestão da Logística Empresarial, contratado entre a Delara Brasil, empresa atuante no segmento de transportes e logística, e o Instituto Superior de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – ISAD/PUCPR. No decorrer do programa a Delara Brasil associou-se a ALL-América Latina Logística, também operando no mesmo segmento, porém no modal ferroviário.

Na ação de pesquisa, procurou-se: (1) identificar se os participantes do programa de educação continuada se sentiam enquadrados e alimentados por um senso comunitário e de identificação com os objetivos e realizações da empresa (Delara); (2) verificar se percebiam, por parte da empresa, ações de valorização das pessoas, tais como investimentos em atividades de treinamento visando ao desenvolvimento dos empregados e à busca de novas habilidades; (3) investigar se os participantes vislumbravam possibilidade de crescimento, como resultado de comprometimento pessoal, percebendo que em troca de seu esforço a empresa ajudaria a desenvolver seu potencial; (4) examinar se o processo de integração das empresas que se associaram, especialmente o processo de comunicação utilizado, foi planejado, claro e transparente, permitindo que os participantes do curso se sentissem também como participantes das mudanças decorrentes da associação; (5) avaliar se no decorrer do processo de associação, o natural “ajuste de quadro”,

isto é, a alocação das pessoas, especialmente em nível de gerência, foi efetuado de molde a facilitar a aceitação das diferenças culturais, atenuando as conseqüências do choque das culturas; (6) avaliar se os participantes consideraram um fator motivacional participar do curso de logística empresarial ofertado pela empresa; (7) analisar o impacto motivacional que a associação causou nos participantes do curso, em face da necessidade do convívio com altos índices de incerteza e insegurança decorrentes do processo. Os dados utilizados neste estudo foram obtidos de fontes secundárias, mediante consultas a publicações e impressos internos das organizações submetidas ao processo de associação e, principalmente, de fontes primárias, em que se utilizou o recurso de entrevistas semi-estruturadas realizadas pessoalmente pelo autor deste trabalho.

### 1.1 Caracterização da Pesquisa, Tipo, Coleta e Análise de Dados

Quanto a sua caracterização, a pesquisa abordou métodos qualitativos, pois não foram utilizados instrumentos estatísticos no dimensionamento da amostra e nem enumeradas ou medidas as unidades homogêneas. No entendimento de RICHARDSON *et al.* (1989, p. 38) a abordagem qualitativa justifica-se “... por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

Dentre as três situações identificadas por RICHARDSON (1989) que implicam estudos qualitativos, encontram-se aqueles estudos dirigidos à análise de atitudes, motivações, expectativas, valores, etc., embora estes não sejam de domínio único e exclusivo dos estudos qualitativos. Segundo o autor, o emprego da metodologia qualitativa pode descrever com maior profundidade a complexidade de determinados problemas, assim como analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, além de possibilitar o entendimento das particularidades dos indivíduos. Assim, pode-se quantificar os dados coletados qualitativamente, utilizando-se categorias, escalas de atitudes ou emprego de critérios.

Por sua vez, PEREIRA (1999, p. 21), assevera:

*O dado qualitativo é a representação simbólica atribuída à manifestação de um evento. É uma estratégia de classificação de um fenômeno aparentemente imponderável que, fixando premissas de natureza ontológica e semântica, instrumentaliza o reconhecimento do evento, a análise de seu comportamento e suas relações com outros eventos.*

Para este estudo optou-se pela pesquisa do tipo descritiva, a qual, de acordo com VERGARA (2000), objetiva, principalmente, a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Quanto à coleta de dados, utilizou-se o instrumento da entrevista semi-estruturada, uma vez que esta se origina de determinadas questões básicas suportadas por teorias e hipóteses de interesse da pesquisa, as quais têm o condão de permitir ampliar o campo das interrogações, como resultado de outras hipóteses que vão emergindo na exata medida das respostas dos entrevistados.

O modelo utilizado facilita, para além da descrição dos fenômenos sociais, também sua explicação e sua total compreensão, não somente no âmbito da situação específica, mas ainda no de situações com dimensões alargadas.

Foram realizadas, ao todo, 06 entrevistas, entre os dias 04 de julho e 1º de agosto de 2003. As entrevistas foram gravadas, transcritas e em seguida submetidas à análise de conteúdo.

Relativamente ao tamanho da amostra, cabe mencionar TRIVIÑOS (1987), pois segundo entende este autor uma pesquisa de natureza qualitativa, especialmente com fundamentação fenomenológica, não se pauta por critérios numéricos para delimitar sua amostra, a qual fica sob responsabilidade do pesquisador. Por isso, cuidou-se de produzir uma amostra de caráter qualitativo e não quantitativo.

A análise dos dados desta pesquisa desenvolveu-se de forma descritiva/interpretativa.

Os dados obtidos de fontes secundárias foram analisados por meio da técnica de análise documental. Conforme CHAUMIER (*apud* BARDIN, 1977, p. 45), a análise documental é definida como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência”. Isto é, tem por escopo dar forma conveniente e representar de outro modo a informação, com o propósito de facilitar o acesso ao observador (BARDIN, 1977).

Quanto aos dados primários, por sua vez, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Tal análise constitui-se de um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do

conteúdo das mensagens” (BARDIN, 1977). Segundo entende RICHARDSON (1989), esta técnica é compatível como apoio à pesquisa qualitativa.

De acordo com BARDIN (1977), esta técnica encerra três etapas: a pré-análise, que consiste na organização e tem por objetivo operacionalizar e sintetizar as idéias iniciais; a exploração do material, que consiste em operações de codificação e enumeração, em face de regras previamente formuladas; e o tratamento dos dados obtidos e sua interpretação, onde podem ser utilizados técnicas estatísticas, quadros de diagramas, figuras e modelos para a condensação e destaque das informações fornecidas para análise.

## 1.2 Identificação da População-Alvo

Este tópico tem o propósito de delinear, resumidamente, o perfil dos entrevistados. Para manter o necessário anonimato os verdadeiros nomes das pessoas pesquisadas foram substituídos por pseudônimos.

A primeira pessoa entrevistada, a quem foi atribuído o pseudônimo Ariana, com dois anos de casa na oportunidade em que se realizava o programa de educação continuada de Gestão da Logística Empresarial e sobreveio o processo de associação das empresas Delara Brasil e ALL-América Latina Logística, tem curso superior em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas. Exercia o cargo de analista de qualidade e atuava na área de Gente e Qualidade, sem ter funcionários sob sua subordinação.

O segundo entrevistado, Emory, também com dois anos de casa na ocasião, é formado em Administração e pós-graduado em Direção de Empresas. Atuava no cargo de Gerente de Recursos Humanos e Qualidade, tendo 15 funcionários sob seu comando.

O terceiro participante entrevistado, Lysandro, tinha cinco anos de casa, com formação superior em Administração, exercia o cargo de Gerente de Seguros, possuindo 07 funcionários sob sua direção.

O quarto entrevistado, Demétrius, integrava o quadro da casa há dois anos, com formação superior em Administração e habilitação em Comércio Exterior, atuava como Gerente Regional, na Unidade Regional da Bahia, comandando 05 funcionários.



O quinto participante pesquisado, Leandro, é Bacharel em Letras, com pós-graduação em Gramática da Língua Portuguesa. Na oportunidade contava com dois anos de casa e exerceu o cargo de Gerente Regional, primeiramente na Unidade Regional de São Paulo e depois na Unidade Regional de Minas Gerais, sendo que na primeira comandou um efetivo de 29 funcionários e na segunda 12 funcionários.

O sexto e último entrevistado, Ulysses, é Engenheiro Civil, tinha três anos de casa e ocupava o cargo de Gerente de Operações, possuindo 06 funcionários sob sua direção.

O público-alvo pesquisado foi selecionado de forma aleatória entre os participantes do curso e apenas uma pessoa, a primeira entrevistada, Ariana, que não detinha cargo gerencial, permanecia, à época da pesquisa, nos quadros da ALL - América Latina Logística - Delara, denominação da empresa depois do processo de associação. Os demais entrevistados, todos gerentes, demitiram-se ou foram demitidos no decorrer do curso ou após seu término.

Importa mencionar também que apenas 8 dos 35 participantes iniciais concluíram o curso. Dentre os pesquisados, somente o último entrevistado, Ulysses, não o concluiu.

## 2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico são descritos e analisados os dados obtidos na pesquisa. Especificamente quanto às entrevistas ficou constatado que boa parte dos respondentes utilizou a oportunidade para expressar seus sentimentos em questões abertas, tratando, muitas vezes, de assuntos subjacentes ao objeto da pesquisa, os quais, em boa medida, revelaram-se de interesse do pesquisador.

### 2.1 Perfil da Delara Brasil

A Delara Brasil foi fundada no dia 02 de março de 1989 pelo Sr. Wilson Ferro de Lara, empresário que a presidiu durante os 12 anos de atuação no segmento, sob a denominação de Delara Transportes Ltda. Seu negócio inicialmente consistia em oferecer apenas serviços de transporte. Ao ingressar na multimodalidade deste segmento evoluiu de uma simples transportadora para uma operadora logística, cujo negócio compreendia fornecer soluções personalizadas em logística, com domínio tecnológico, valorização dos seus talentos e respeito ao meio ambiente.

A partir de sua matriz em Curitiba e apoiada por uma rede de 60 unidades no Brasil, Chile e Argentina, operava no Brasil e na América do Sul, com destaque para o Mercosul. Sua estrutura organizacional era do tipo matricial, representada por um “bograma”. Contava com 2.600 colaboradores.

Desde que foi fundada, a Delara registrou crescimento anual contínuo, tendo atingido em 2.000 um volume transportado de 4 milhões de toneladas, com um faturamento de R\$ 170 milhões.

A diretoria da empresa compunha-se de profissionais possuidores de perfil atualizado, sendo que 30% deles eram pós-graduados na área de administração e logística.

Sua força de trabalho, como um todo, era constantemente submetida a treinamentos, para cujo fim a empresa fazia investimentos em programas de especialização de gestores, programa de estágios, programa de “trainees”, treinamentos à distância e educação continuada.

## 2.2 O Curso de Especialização em Gestão da Logística Empresarial

As chamadas fronteiras logísticas, em geral, são consideradas como as últimas etapas que podem ser exploradas pelas empresas com o objetivo de obter e manter vantagens diferenciais competitivas. De fato, as atividades logísticas afetam os índices de preços, custos financeiros, produtividade, custos de energia e satisfação dos clientes.

Com o progresso industrial, a disponibilidade de ofertas mais amplas por parte de novos competidores ocorre simultaneamente à agilidade de escolha de fontes de suprimento e de compra muito mais amplas. Assim, o mercado espera e exige níveis de serviço de maior eficiência e efetividade.

O crescimento das atividades nos mais diversos setores propiciou o surgimento de mercados regionais, nacionais e internacionais. Em tais mercados as funções e atividades de distribuição tornam-se ao mesmo tempo mais complexas e relevantes, pois o ponto de produção distancia-se significativamente dos pontos de demanda e consumo. Como requisito fundamental, a gestão dessas operações não pode mais ser executada de modo empírico e as empresas que assim operam o fazem sob pena de perda de competitividade e de posições no mercado.

De nada adianta a execução correta das operações de produção e *marketing* se não forem coordenadas com as tarefas auxiliares de logística. Podem ser inócuas na medida em que seus custos se transformam em prejuízos se os produtos e serviços não chegarem ao mercado no tempo exato e no lugar certo. Este é, na verdade, o objetivo central da logística, que propicia a ocorrência efetiva de atributos da eficiência e produtividade do sistema distributivo de livre mercado. O impacto, pois, da logística resulta em: “oferecer o produto certo, no lugar certo, no tempo certo, nas condições certas, pelo custo certo” (STOCK & LAMBERT, 1993).

O aumento da competitividade e a crescente instabilidade dos mercados levam também a uma maior tendência à especialização, que se verifica nos processos de desverticalização/terceirização onde as empresas buscam o foco na sua competência central, repassando para prestadores de serviços especializados a maioria das operações produtivas. Uma das principais conseqüências desse movimento foi o crescimento da importância dos prestadores de serviços logísticos, merecendo destaque neste contexto um tipo específico denominado operador logístico.

Com uma visão muito clara de todo esse contexto, a Delara Brasil, tendo evoluído de uma simples transportadora para uma operadora logística e percebendo a necessidade de capacitar a sua força de trabalho, em nível gerencial, com o que havia de mais atual em termos de gestão integrada e desenvolvimento tecnológico das operações logísticas, propôs ao ISAD/PUCPR a concepção de um curso de especialização que colocasse à disposição dos principais gestores da empresa, técnicas e ferramentas que pudessem torná-los capazes de enfrentar os desafios impostos pela nova ordem econômica mundial. Desses entendimentos surgiu o curso de especialização em gestão da logística empresarial, no modelo *taylor made*, com as seguintes características gerais:

- público-alvo: executivos em nível de diretoria e gerência da Delara Brasil;
- carga horária total: 380 horas-aula, distribuídas em 19 módulos de aprendizagem e atividades práticas;
- local de realização: campus de Curitiba da PUCPR;
- número de participantes: 35;
- período de realização: de 16 de março de 2001 a 20 de julho de 2002;

- dias e horários das aulas: um encontro a cada mês, às sextas-feiras, sábados e domingos das 08h00 às 12h00 e das 14h00 às 18h00.

### 2.3 A Associação entre a Delara Brasil e a ALL

Já foi mencionado neste estudo que as operações de união de empresas é tema controverso na história da administração (ROSS, WESTERFIELD & JAFFE, 1995). Afirmou-se também que as pesquisas realizadas sobre a matéria são generalistas e até contraditórias, fato que pode ser explicado talvez pelo caráter sigiloso dessas operações.

Não fugindo à regra, a associação entre a Delara Brasil e a ALL-América Latina Logística também foi cercada de sigilo. Pouco se soube e pouco ainda se sabe sobre a operação. De concreto sabe-se que em julho de 2001 ocorreu o arrendamento dos ativos da Delara Ltda. pela América Latina Logística S/A (ALL), negócio efetivado por meio de sua subsidiária, a ALL Intermodal Ltda. A informação consta de um comunicado dirigido à imprensa logo em seguida à operação, o qual, em linhas gerais, dizia que com a operação a ALL estaria assumindo as operações logísticas e contratos comerciais da Delara no Brasil, no Chile e na Argentina. O documento informava ainda que a experiência e *know-how* da equipe da Delara em relevantes aspectos do processo logístico seriam fundamentais na transformação da ALL em uma empresa capacitada a fornecer soluções completas de logística integrada. Finalmente, o documento comunicava que o Sr. Wilson Ferro de Lara, presidente da Delara Brasil, assumiria o cargo de presidente do conselho de administração da ALL (TOURINHO, 2003).

Todavia, outros aspectos importantes referentes à associação foram recentemente trazidos a público pelo próprio Sr. Wilson Ferro de Lara, conforme matéria contida na revista Fluxo, especializada em logística e tecnologia da informação (FERRONATO, 2003).

Resumidamente, na matéria publicada o empresário revela, dentre outras informações, que está satisfeito com o resultado da operação, pois “a gente tem uma companhia nova, com atribuições novas. Um time de pessoas novo”. Diz que no início “se falava o pessoal da Delara, o pessoal da ALL”, mas “que hoje já não tem grupos separatistas”. Informa que houve dois momentos no processo, o primeiro

caracterizado pela euforia dele próprio e dos demais colaboradores e o segundo caracterizado por um estado de baixa

*as pessoas se desmotivam, [sic] por que a gente começa a fazer um ajuste de quadro, de processos, de atribuições. Foi mais difícil do que a gente planejou. O maior problema foi a desmotivação forte das pessoas. Porque elas acham que estão trabalhando mais, que perderam espaço, que não tiveram o ganho em salário igual ao volume de trabalho. Enfim se cria uma turbulência complicada.*

Um último dado a ser destacado da matéria, curioso, diz respeito à afirmação de que a Delara levou cultura para dentro da ALL e que nem todos perceberam isso. Que o ambiente de gestão é muitíssimo organizado, descontraído, com metas e respeito às pessoas.

#### 2.4 Conseqüências da Associação entre a Delara Brasil e a ALL

No presente tópico, primeiramente, são expostas as categorias pesquisadas; depois descritos os dados coletados e em seguida a análise de conteúdo desses dados.

##### **Categorias pesquisadas:**

- 1)- Percepção sobre as oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal dentro da organização;
- 2)- Visão sobre a atenção dispensada às pessoas no processo de associação;
- 3)- Questões acerca do fenômeno motivacional antes e depois da associação.

##### 2.4.1 Percepção sobre as oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal dentro da organização

- Você se sentia enquadrado(a), identificado(a) com os objetivos e realizações da empresa, percebendo-se, também, num contexto com expressivo senso comunitário?
- Você se percebia valorizado(a) pela empresa, seguro(a) no seu posto de trabalho?
- A empresa investia em atividades de treinamento, visando ao desenvolvimento dos seus empregados e à busca de novas habilidades?

- Você vislumbrava possibilidade de crescimento na empresa, como resultante de seu comprometimento pessoal?

A esse conjunto de perguntas que integram a categoria pesquisada, 100% dos entrevistados respondeu afirmativamente. Percebe-se, claramente, que se consideravam parte do todo e que o sentimento de enquadramento dentro da organização, o senso de comunidade e a identificação com suas realizações e objetivos era uma realidade. O sentimento de valorização e segurança, a constatação da existência de gestões de treinamento contínuo implementadas pela empresa e a percepção de oportunidades de crescimento como resultado de comprometimento pessoal indicam uma trajetória da empresa na direção dos postulados de GEUS (1998), primeiramente quando este autor menciona aquele contrato implícito, próprio das empresas duradouras, segundo o qual “o indivíduo dará zelo e envolvimento em troca do fato de que a empresa tentará desenvolver ao máximo o potencial de cada indivíduo” (op. cit., p. 107). Além disso, sugerem que a empresa tinha consideração pelos indivíduos, interessando-se por eles como pessoas que, por sua vez, se interessavam pelo destino da organização: “Para dar mais, entidade e indivíduo precisam se importar um com o outro (GEUS, op. cit., p.107).

[...] Sim. Na época em que a gente trabalhava na Delara, a Delara ela era quase uma família para quem trabalhava lá. Então a gente via muito potencial na empresa, de crescimento da empresa e crescimento do colaborador na empresa. (Ariana)

[...] Um dos objetivos era justamente fazer uma união das forças, o próprio curso que foi [sic] estabelecida essa educação continuada visava agregar também, como um objetivo secundário, agregar essa força gerencial em cima de objetivos comuns e de formação acadêmica, etc., para conseguir tornar uma equipe mais fortalecida. (Emory)

[...] Ele era, vamos dizer assim, no início de uma maneira meio desorganizada, ou seja, meio que feudos, justamente porque era muito espalhado em filiais, tinha essa dificuldade de outras filiais se conversarem, as pessoas até se conhecerem etc., e você sentar, formar um objetivo meio comum e um senso de equipe, o chamado comunitário, e aí a razão do curso

e outras ações que foram feitas justamente para aproximar essas pessoas de um bem comum, de uma ordem comum. (Emory)

[...] Eu me sentia totalmente motivado, entrosado na equipe, com metas claras, objetivo comum, totalmente coeso dentro do objetivo da empresa, identificado, era um trabalho gostoso de fazer, com uma equipe muito boa, bem coordenada, com estrutura, com metodologia para fazer isso eu realmente [sic] sentia integrado no contexto da empresa e a empresa sempre foi uma empresa de ponta que procurava se diferenciar das demais por estilo de gestão, por forma de tratamento ao cliente, gestão de equipe, motivação de pessoal e isso tudo fazia que a gente realmente se sentisse um grupo focado com o objetivo (Ulysses)

O pensamento de MEISTER (1999) também está presente nesses movimentos realizados pela empresa, de valorização das pessoas, quando a autora discute acerca do novo pacto psicológico existente entre empregador e empregado, segundo o qual “os empregadores estão dando aos empregados a oportunidade de desenvolver uma melhor capacidade de emprego em troca de maior produtividade e algum nível de comprometimento com a missão da empresa, enquanto lá estiverem” (op. cit., p. 10). De acordo com essa autora trata-se de aumentar o nível de empregabilidade do indivíduo por meio das habilidades e conhecimentos adquiridos.

[...] E aí estava se estruturando bem essa parte de treinamento para qualificar essas pessoas para que a gente atingisse nossos objetivos e o próprio treinamento, o curso de pós-graduação que a gente fez, foi um treinamento para qualificar os gestores. Na época a gente sentia uma dificuldade às vezes de todo mundo estar alinhado no mesmo caminho, de todo mundo ter uma mesma gama de conhecimento. (Ariana)

[...] Passou a investir muito e esse era um foco, mas como é que se dividiu, porque nesse meio de transporte, nesse meio de logística, o que a gente percebeu era [sic] as empresas desse meio eram empresas um tanto, de um jeito meio, bastante informal, rústico, ou seja, não havia um preparo das pessoas, o que mais se falava lá dentro, o que mais era pregado era basicamente experiência. (Emory)

ROBBINS (2002), por seu turno, considera que o funcionário de hoje, o profissional da atualidade, retira satisfação intrínseca de seu trabalho. E como

estímulo à sua motivação propõe que se lhe dê apoio, pois ele quer que considerem importante aquilo que faz, entendendo ser o trabalho o bem de maior importância em sua vida.

[...] E com uma visão muito clara do negócio a diretoria resolveu me dar uma oportunidade até de crescimento dentro da companhia e me ofereceu uma gerência, [*sic*] da qual eu me agarrei com unhas e dentes e fiz dessa gerência um sucesso dentro da empresa. Então eu cresci dentro da empresa com essa política da própria companhia. (Demétrius)

[...] Sim. Me sentia valorizado, tanto é que cheguei a substituir o meu diretor durante um período considerado de cinco meses e acho que, aliás, acho não, tenho certeza que só não fiquei nesse cargo devido ao plano de venda da empresa. (Ulysses)

As ações de desenvolvimento promovidas pela empresa podem ser consideradas como uma prática de Educação Corporativa, na busca de conhecimento do tipo “habilidade avançada”, conforme se nota na abordagem de QUINN *et al.* (1998) e constituem o desenvolvimento de competências básicas do ambiente de negócios (MEISTER, 1999). Tais ações também podem ser entendidas como forma de desenvolvimento do Capital Humano, fato que, pelas entrevistas pareceu estar bem próximo da intenção da diretoria ao implementá-las.

O sentimento de enquadramento nas organizações e de identificação com os seus objetivos e suas realizações geralmente é observado com descuido, como uma coisa menor. Estudos de casos, todavia, apontam sistematicamente que o senso de comunidade é vital para a solidez institucional. Deve-se consentir que as pessoas cresçam num ambiente com expressivo senso comunitário e se sintam valorizadas, além de perceberem oportunidades de crescimento como retribuição ao seu comprometimento. Os três blocos de depoimentos acima reproduzidos permitem identificar com clareza a existência desses sentimentos e percepções entre os pesquisados.

#### 2.4.2 Visão sobre a atenção dispensada às pessoas no processo de associação

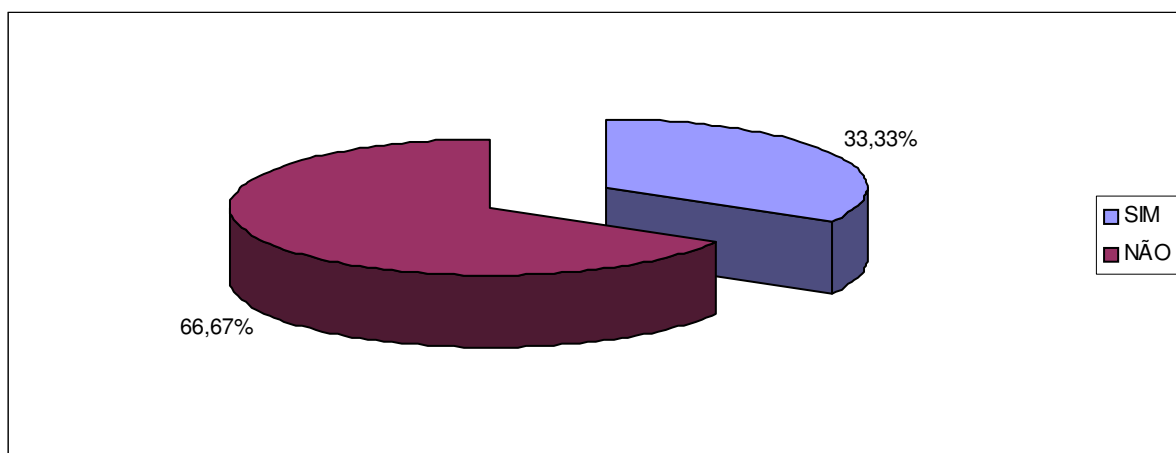
- O processo de integração das empresas que se associaram, no seu entender, foi planejado, no sentido de facilitar a aceitação das diferenças de cultura?



- As ações de comunicação inerentes à associação foram intensas, de molde a tornar o processo claro e transparente?
- O processo de comunicação utilizado permitiu que você se sentisse participando das mudanças decorrentes da associação?
- No decorrer do processo de associação, o “ajuste de quadro” e a conseqüente alocação das pessoas, especialmente nas gerências, foram efetuados de molde a atenuar as conseqüências do choque cultural?

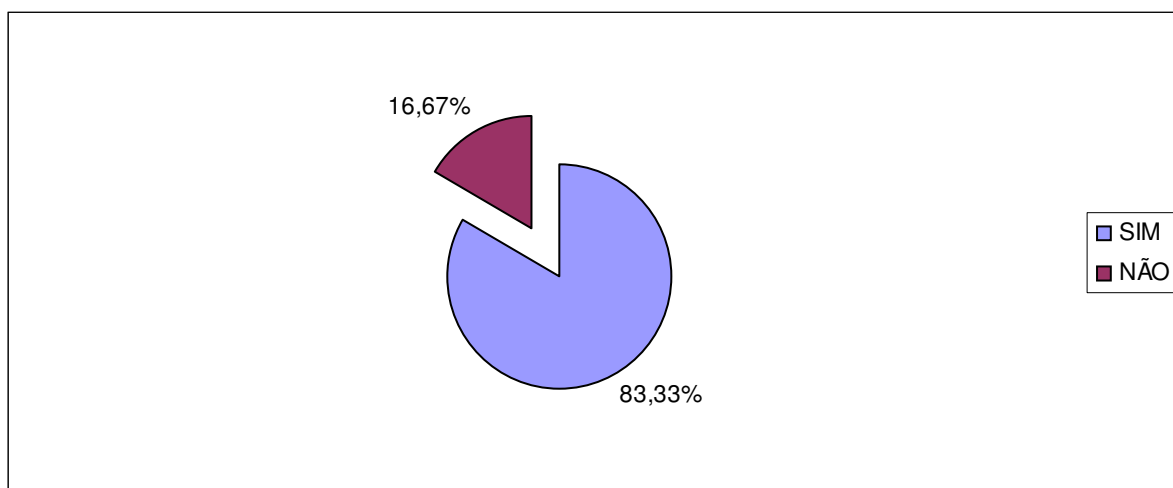
Relativamente a esta categoria pesquisada os respondentes não foram unânimes. Na verdade, a cada uma das perguntas houve variação quanto às respostas, cujos percentuais podem ser melhor observados nos gráficos abaixo reproduzidos (Gráficos 1 a 4):

GRÁFICO 1 – EXISTÊNCIA DE PLANEJAMENTO NO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DAS EMPRESAS QUE SE ASSOCIARAM



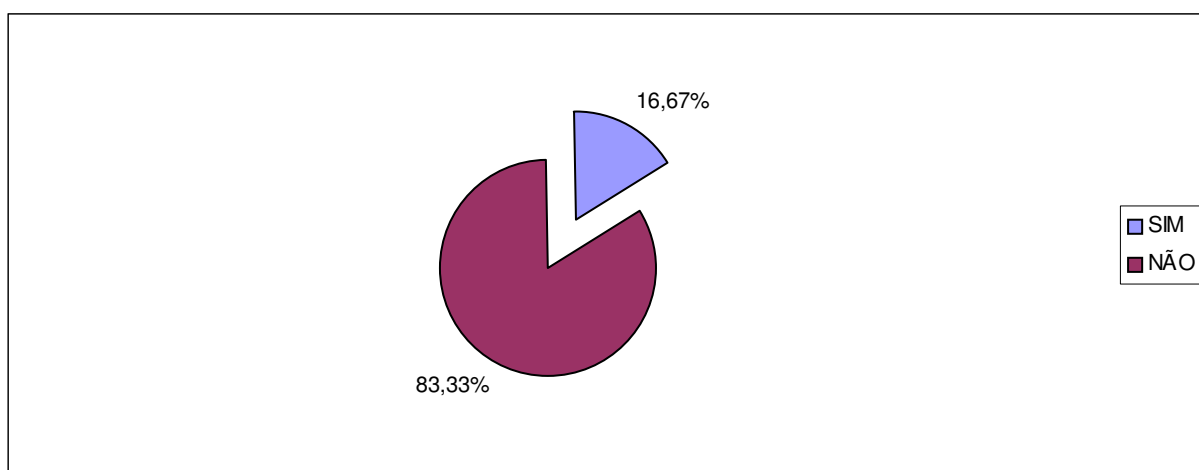
Tal como se evidencia no gráfico acima (Gráfico 1), 66,67% dos entrevistados respondeu negativamente à pergunta sobre a existência de planejamento, no sentido de facilitar a aceitação das diferenças de cultura. Os demais respondentes responderam afirmativamente, ou seja, 33,33%.

GRÁFICO 2 – AS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INERENTES À ASSOCIAÇÃO FORAM INTENSAS?



Quanto à intensidade das ações de comunicação inerentes ao processo de associação, de molde a torná-lo claro e transparente, um percentual mais expressivo de entrevistados, ou seja, 83,33% respondeu negativamente. Apenas 16,67% dos respondentes respondeu afirmativamente, conforme demonstra o gráfico 2, acima.

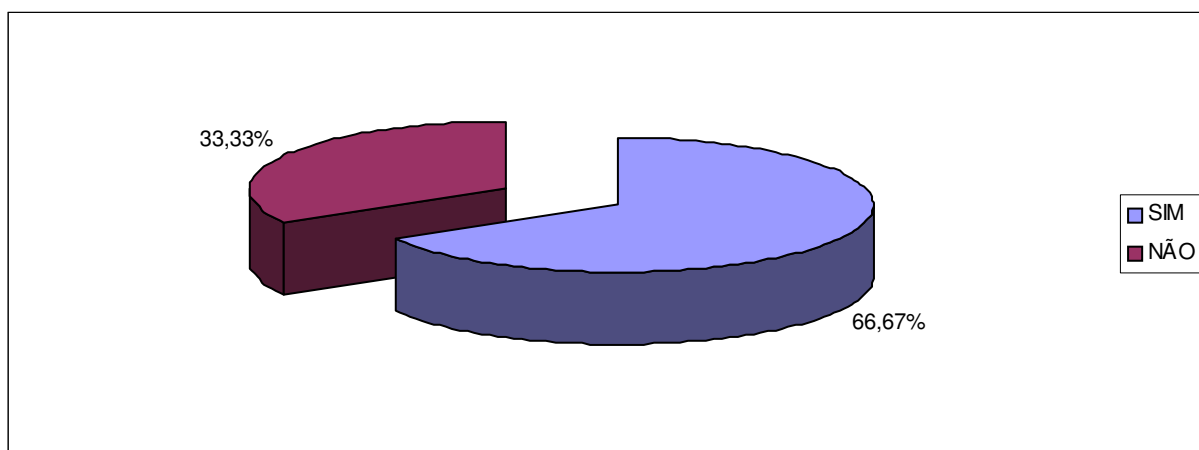
GRÁFICO 3 – O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO UTILIZADO PERMITIU O SENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO NAS MUDANÇAS DECORRENTES DA ASSOCIAÇÃO?



No gráfico acima, evidencia-se a inclinação do grupo de pesquisados no sentido de responder negativamente quanto ao processo de comunicação utilizado,

pois 83,33% dos entrevistados não se percebeu participando das mudanças decorrentes da associação. Um percentual menos expressivo, equivalente a 16,67%, considerou o processo de comunicação utilizado como fator de participação nas mudanças decorrentes da associação.

GRÁFICO 4 – O AJUSTE DE QUADROS E A ALOCAÇÃO DAS PESSOAS  
ATENUARAM AS CONSEQÜÊNCIAS DO CHOQUE CULTURAL?



Tal como se pode observar no gráfico 4, acima, no decurso do processo de associação a maioria dos entrevistados não considerou o “ajuste de quadro” e a conseqüente alocação das pessoas adequados para atenuar as conseqüências do choque cultural, uma vez que 66,67% do público-alvo pesquisado respondeu negativamente a essa pergunta. O equivalente a 33,33% dos respondentes respondeu afirmativamente.

A associação entre a Delara Brasil e a ALL assumiu características de uma operação de aquisição, pois se percebe pelos depoimentos que houve uma imposição dos padrões culturais da ALL sobre a Delara, cujo resultado, na prática, foi a transformação desta última em um setor especificamente voltado para o transporte rodoviário no interior da primeira, a adquirente, corroborando o entendimento de LOPES (1996, p. 382), segundo o qual “nas aquisições, a empresa incorporada pode ser transformada em uma divisão ou departamento da adquirente”.

Estudos sobre associações empresariais revelam que uma das razões para o insucesso de grande parte dessas operações reside nas dificuldades decorrentes do

processo de integração de culturas (BARROS, 2001). Esta autora menciona que o processo cultural percorre alguns estágios a serem observados. No primeiro, quando as empresas ainda não operam em conjunto e a observação ocorre a certa distância, estimulada pela vontade de aproximação, as diferenças não são percebidas, sugerindo que sua gestão pode ser mais fácil do que realmente é. No estágio seguinte, porém, as diferenças já aparecem.

O segundo estágio, “portanto, caracteriza-se pelo aparecimento – e pela percepção – das diferenças. Elas fazem-se perceptíveis mediante estilos diversos de liderança, dos símbolos, dos heróis e dos rituais típicos de cada cultura” (BARROS, op. cit., p. 129).

O terceiro estágio, por seu turno, caracteriza-se pelo alargamento das diferenças, na exata medida em que as atitudes do indivíduo que pertence a outra cultura são processadas de molde a aumentar as diferenças existentes. O companheiro é percebido como muito diferente e suas ações, não raramente, são alvo de críticas ou até mesmo de admiração, porém nunca passam despercebidas. Evidencia-se, pois, uma tendência de polarização, destacando a idéia de dois times, “nós” e “eles”, conforme aponta BARROS.

De acordo com o entendimento dessa autora o maior risco de aparecimento de problemas no processo reside no quarto estágio. Argumenta ser possível, dependendo da condução do processo, fazer com que as diferenças voltem a ser percebidas na sua dimensão real e não mais de forma ampliada, tornando o encontro das culturas produtivo. Com isso abre-se a possibilidade da obtenção de aprendizado com as diferenças, gerindo as discordâncias.

Mas não é isso que acontece na maioria dos casos, assinala BARROS. Frequentemente, diz,

*o parceiro de uma das companhias tende a colocar-se em uma posição de superioridade e desqualificar o outro. Quando isso acontece, normalmente uma das partes fica com o clichê de bem-sucedida, inovadora e competente – enquanto a outra sente-se negligenciada e inferiorizada. (op. cit., p. 129).*

[...] Porque quando a gente ficou sabendo já era uma coisa assim: aconteceu e aí a gente não tinha que aceitar ou não, tem que entrar era só continuar, não quero ou quero, não tínhamos esse direito. (Ariana)

[...] Nós éramos a empresa menor na fusão, nós éramos a empresa que estava sendo meio adquirida, então isso gerou um clima de insegurança muito grande, então se foi planejado ou não a gente não sentiu esse planejamento não, para quem estava no clube dos funcionários da Delara na época não sentiu esse planejamento muito grande assim sabe. (Ariana)

[...] Em momento algum! Ele não foi facilitado. Na realidade havia uma teoria para isso e um discurso para isso. Agora na prática isso não aconteceu. Então a forma como foi conduzida era para que você identificasse os dois processos e sobrevivesse o melhor processo, independente de quem o fosse, de que empresa fosse. Só que na prática isso não aconteceu. Todos os processos, e não eram poucos, que a Delara era melhor, nenhum deles sobreviveu. Aí houve a imposição final de quem havia feito a aquisição e tinha o maior poder na negociação, esse poder entre aspas. Então isso efetivamente não aconteceu. (Emory)

[...] a ALL estava vindo como uma grande comprando uma pequena. Toda a filosofia ALL estava sendo implantada na Delara. Então muito mais o pessoal da Delara teria que se adaptar a isso do que a ALL. [...] Mas um planejamento estratégico para isso eu acredito que não, ao meu ver, não houve. (Demétrius)

[...] Mas logo a princípio, após a fusão, percebemos que havia um desnível muito grande, um tratamento totalmente diferenciado para uma equipe de rodoviários que era o pessoal da Delara em relação ao pessoal da ALL, ou seja, o pessoal da ALL começou a deixar bem claro em todos os aspectos, nas reuniões que a gente fazia rotineiramente, nas apresentações de resultados, a gente ia sentindo, assim, uma diferença muito grande, até mesmo quando a gente ia visitar a própria ALL, você chegava lá você era tratado como uma pessoa qualquer, não tinha aquela afetividade você chegava nas células onde ficava o pessoal da Delara, você percebia um clima totalmente de penumbra, todo mundo cabisbaixo, enfim só cumprindo o papel dele. (Leandro)

[...] E o time Delara era na [sic] asa esquerda do patrão, ou seja, tinha os dias contados para ficar lá. E eles não admitiram em momento algum ter duas culturas, era a cultura deles e pronto. (Lysandro)

As situações acima analisadas adequam-se perfeitamente ao processo de associação entre a Delara Brasil e a ALL, pelo que se pode inferir dos dados coletados na pesquisa. A maioria dos pesquisados não percebeu planejamento no sentido de facilitar o processo de integração, além de suas respostas realçarem aquela separação apontada por BARROS, pois foram inúmeras as referências a “eles” e “nós”, “time deles”, “pessoal da Delara”, “pessoal da ALL”.

A falta de planejamento apontada nos depoimentos acima transcritos, agravada pela imposição da cultura da adquirente sobre a adquirida, trouxe para o processo conseqüências negativas, como o sentimento de inferioridade, responsável pela geração de um descontentamento generalizado muito visível nos entrevistados. Gerou ainda defensividade que, por sua vez, reforçou a resistência à integração cultural, fato que em nada contribuiu para o desenvolvimento do processo.

Além disso, importa destacar a visão dos dois entrevistados que responderam afirmativamente à pergunta sobre a existência de planejamento no processo de integração (Lysandro e Ulysses), segundo a qual esse planejamento, embora real e bem estruturado, dando a entender que as diferenças de cultura iam ser respeitadas e até valorizadas, continha um objetivo não confesso no sentido de absorver conhecimento e prática dos processos de gestão do modal rodoviário provenientes da Delara, para em seguida descartar as pessoas.

[...] Ele foi amplamente planejado, no sentido de sugar conhecimentos, e aí vou ser bastante ácido, porque foi exatamente o que aconteceu, no sentido de absorver conhecimento, absorver prática e descarte. Um processo muito claro, e esse processo, repito, é um processo que a GP Investimentos ela é mestra em fazer isso. Já tinha feito no meu tempo de Rede Ferroviária/ALL. (Lysandro)

[...] Eles tinham um objetivo, eles montaram um grupo de trabalho, do qual eu participei, em que você tinha, [*sic*] lá veio uma empresa de consultoria de São Paulo e tal e você tinha que descrever tudo que você fazia, que tua área fazia e aí casar isso com a ALL, criar um novo modelo. Na verdade eles pegaram cultura, pegaram prática, que eles não tinham, tanto não tinham que a parte rodoviária da ALL, eu tenho uma aposta pessoal com algumas pessoas, que não chega a dezembro, eles vão desativar no final deste ano, porque eles não têm cultura de serviço. Eles têm cultura de domínio, eles têm cultura

como transporte ferroviário, é um transporte em que você tem toda a malha concentrada na tua mão, você tem essa é uma, nós vamos chamar assim, é uma cultura de monopólio. Só que o transporte rodoviário ou você tem cultura de serviço ou você está fora. E a ALL vai estar fora em breve tempo. Então esses grupos de trabalho que se formaram foi para absorver cultura, absorver prática, com o único objetivo de em breve tempo te botar para fora; e foi o que aconteceu. (Lysandro)

[...] Eu diria o seguinte: no meu ponto de vista ele foi bem planejado, bem estruturado e contratada uma empresa para fazer esse trabalho. A forma que foi colocada, que seria feito o trabalho de transição dava a entender que iam ser respeitadas essas diferenças, iam ser valorizadas, mas quando começou o processo a gente via que isso era apenas um discurso para acalmar os ânimos, que na prática não foi isso que foi feito e ao longo do tempo foi visto que foi sendo passado um rolo compressor em cima da Delara e até que querendo às vezes esquecer o passado, [sic] independente se é bom ou ruim. Então uma coisa foi o planejamento feito pela empresa contratada para ajudar a transição e outra a prática. A prática mostrou que muitas vezes eles nem respeitavam a gente. (Ulysses)

Uma prática eficaz para atenuar o choque das culturas em qualquer processo de associação recomenda que a instituição compradora, aquela que tomará a liderança na operação, imprima total transparência às suas ações, agindo de forma explícita. Deverá exercer a liderança por meio de atitudes que diminuam o sentimento de inferioridade, próprio de quem foi “adquirido” e que representa a parte mais frágil do processo.

Esse sentimento de inferioridade encerra alguns aspectos que merecem destaque nessa análise, pois ele afeta até as pessoas que participam das decisões no desenrolar do processo, as quais também se sentem inferiorizadas. E aqueles que não tomaram parte nas decisões, para além do sentimento de inferioridade, se sentem, ainda, traídos.

Os depoimentos acima não deixam dúvidas quanto à postura inapropriada das lideranças da ALL no processo de integração com a Delara Brasil, já que ficou muito claro que o seu total descompromisso com a verdade deu margem à

desconfortável percepção de que as informações foram enganosas, fato que originou nos entrevistados um justificável sentimento de traição.

[...] Esta fusão, ela tinha um choque cultural muito forte. Porque? Porque os modelos de gestão eram totalmente distintos. Até porque o ramo de negócio que a Delara atuava, ela preconizava e ela tinha que levar em consideração a prestação de serviços, aonde nessa prestação de serviços efetivamente quem dita as regras é o cliente. No outro modelo o interesse é meramente econômico, independente da necessidade do cliente, e como era uma *commodity*, como era algo que o cliente não pode mudar, ou ele aceita do jeito que é ou ele não aceita, então o conceito cultural, a forma de venda da outra empresa era totalmente distinto. Então simplesmente se resolveu trazer e se impor toda a cultura do resultado econômico-financeiro de curto prazo, imediatamente para o transporte rodoviário. Naturalmente os choques, que já eram grandes, eles aumentaram e não houve nenhum trabalho para tentar minimizá-los. Então o que aconteceu: houve a fusão, mas no nível gerencial, mesmo depois de dois, três, quatro, cinco meses já de processo de fusão, as pessoas teoricamente trabalhando juntas, ainda existiam duas empresas totalmente distintas. Então era o pessoal da Delara e o pessoal da ALL. Mesmo colocando algumas pessoas da ALL no meio do transporte rodoviário, tendo sido feita alguma troca já imediata de gerência, etc., quem era da Delara se sentia totalmente Delara e quem era ALL era totalmente ALL. Então não houve nada que minimizasse esse choque entre as gerências. (Emory)

[...] Eu acho que esse é um ponto que fizeram de forma a atenuar o choque cultural. É acabar com a Delara. Então manda embora todos os gerentes da Delara e não tem mais choque cultural. Todos os gerentes e coordenadores que se opuserem, corta; não há mais choque. Aniquila o homem, pronto, acabou o choque. E isso foi feito não é? [...] E tem algumas coisas que a gente, até é ruim citar, mas, por exemplo, eles falavam: não, foi só um ajuste inicial, algumas pessoas saíram e tal. Mas você vê uma lista, com data, dos gerentes da Delara a serem demitidos, na mesa da diretoria da ALL. Você vê a lista; você olha tem o nome, quando é que eles pretendem substituir e tal.



Então é assim, o objetivo deles era tirar as pessoas da Delara, com raras exceções de pessoas que, ou se adaptaram melhor ao esquema deles, ou que eram mais importantes no momento. Mas você vê, hoje, do nível gerencial da Delara continuam lá, acho que, até onde eu sei, só um gerente. [...] Acabou com o conflito cultural. Acabou, a outra cultura acabou, independente de ser boa [sic] se é ruim, se os clientes gostavam ou não, acabou. (Ulysses)

[...] Eles tem que ter o prazer de mandar as pessoas embora. Então existe um processo de [sic] mal intencionado e isso eu sou muito franco e digo para as pessoas que eu conheço, em que tudo foi minuciosamente planejado para absorver conhecimento, absorver prática e descartar. (Lysandro)

[...] Noventa por cento dos que saíram foram demitidos. Então isso reforça a minha tese de que foi planejado minuciosamente, mas de uma maneira maquiavélica. (Lysandro)

[...] Porque tiveram aqueles que, por incrível que pareça, ficaram na empresa até [sic] germinando toda a resistência e ele saiu até meio convencido que ele era incompetente e não era questão de incompetência, era questão dele estar pouco mais participando do processo, dele estar sendo pouco mais ouvido. (Leandro)

De acordo com GRIFFIN (1996) a mudança organizacional, especialmente nas hipóteses de aquisição, deve ocorrer da forma mais radical no primeiro instante, para depois ser abrandada. Referido autor inspira-se na prescrição maquiavélica, a qual, segundo diz, aparenta fundamentar inúmeros procedimentos referentes às operações de aquisição.

No caso da associação entre a Delara-Brasil e a ALL verificou-se um contínuo de ações radicais, ou seja, estas não se limitaram aos procedimentos iniciais, mas continuaram ao longo do processo, extrapolando os limites do razoável, conforme atestam os depoimentos acima transcritos.

As ações de comunicação em processos de associação empresarial constituem outro aspecto crítico e requerem boa administração. Segundo DEVOGE e SHIRAKI (2000), a variedade de assuntos envolvidos nessas operações não raro faz com que os responsáveis pela condução dos processos deixem de lado a comunicação da visão e da chegada de uma nova direção aos funcionários da

organização. Ou, por outro lado, pretendendo detalhar todo o processo acabam se utilizando de meios não adequados, como o jornal interno da empresa.

Nessas circunstâncias, advertem os autores, há que se utilizar meios de comunicação intensivos e personalizados, tais como reuniões face a face com os líderes, entrevistas com os responsáveis pela condução dos processos de associação, além de outras técnicas não formais de comunicação que permitam complementar os métodos convencionais de aproximação com os colaboradores. Até mesmo o emprego de treinamento pode dar maior transparência ao processo, além de auxiliar a uniformização da linguagem e estimular o diálogo para aliviar as tensões inerentes às mudanças (BARROS, 2001).

As ações de comunicação são, pois, de vital importância para reascender nos funcionários o sentimento de participação nas mudanças, muitas vezes resgatando a confiança perdida em face das decisões iniciais da associação.

Quando percebem a presença de fatores intensos e apropriados de comunicação, os empregados ficam motivados e se engajam no processo. Se tais fatores estão ausentes, porém, alguns funcionários, muitas vezes os mais habilidosos, retribuirão a falta de atenção com resistência às mudanças (DEVOGE E SHIRAKI, 2000).

[...] No começo não. Não tinha comunicação [sic] e até assim: o gestor da Delara não sabia muito das coisas para passar para sua equipe, ou às vezes não podiam passar. Aí saiu o edital, saiu uma cartilha dizendo como é que vai ser isso, como é que vai funcionar tal, se a gente tiver dúvida fala com quem, quer dizer, mas mesmo assim [sic] foi um processo um pouco tarde. [...] Tinham muito pouca informação, gerou muito boato por causa disso e mexeu demais com a motivação dos funcionários, com o clima da empresa. (Ariana)

[...] Eu na época participava do grupo de integração, então, assim, querendo ou não a gente estava participando, só que a gente não conseguia se sentir, eu vou pertencer a esse grupo. Na época a gente sentia assim: estou passando tudo que a gente faz, estou passando conhecimento, estou passando processos da Delara, se eu vou fazer parte do grupo ALL depois, da empresa que se uniu, não sei. Ninguém tinha essa segurança, então a gente ia trabalhar como se tivesse passando a nossa função para alguém, como se a gente tivesse passando tudo que acontecia, não sabendo se a

gente ia pertencer ao grupo, então era uma sensação muito ruim de, de repente não pertencer a essa nova empresa que estava se formando. E na época tinha o discurso: não, todo mundo vai ficar, os melhores processos vão ficar, as melhores pessoas, mas a gente não tinha confiança, até, talvez, pela falha de comunicação no começo, de repente a (não) transparência da comunicação inicial, a gente não confiava daí nessa informação, então era um clima muito ruim de trabalho, muito ruim de profissional, pessoal de cada um. (Ariana)

[...] O melhor processo de comunicação e as melhores pessoas para fazer comunicação interna eram da Delara. Só que por uma questão pessoal de quem conduziu esse processo, da outra parte, ela não aceitou isso e quis impor o seu processo; e impôs. E aí nada mais aconteceu do que um jornalzinho que saía de dois em dois meses dando umas informações que não tinham nada a ver. Isso foi reconhecido até pela própria diretoria da nova empresa e aí na fusão a comunicação foi muito ruim. (Emory)

[...] Elas foram amplamente intensas (ações de comunicação). Só que foram mentirosas. Elas foram intensas na medida em que mentirosas foram. (Lysandro)

[...] No início estava tudo muito obscuro. Eu estava a três mil quilômetros de distância. O meu fator comunicação era e-mail e telefone. Então você ficava sabendo das coisas lá um pouco depois do que acontecia por aqui. [...] Temos que fazer dessa maneira, vamos fazer dessa maneira. E aí você tinha que ir se adaptando às situações. Então dentro do meu setor, que [sic] seria lá no Nordeste, as coisas já vinham meio que preparadas. (Demétrius)

[...] Em muitos momentos foram capciosas! As comunicações não foram claras e elas não foram divididas, não foram compartilhadas, elas foram meio que na forma de imposição. Não! Não me senti participando. (Leandro)

[...] Acho que não! Acho que tanto internamente quanto externamente a comunicação foi muito falha. Os clientes tiveram grande dificuldade de entender o processo; as pessoas internas também e isso aí [sic] os clientes eles não conseguiam até explicar para os clientes o que estava acontecendo. Eu acho que foi um processo, assim, extremamente complicado e divulgado de forma muito atabalhoada, quando era divulgada alguma coisa. E você

notava que a divulgação era feita [*sic*] a diferença de informação entre o nível gerencial da ALL e o da Delara era muito grande. Eu sabia coisas que não devia saber por conta de estar conversando [*sic*] com o relacionamento que a gente fez com os gerentes da ALL. (Ulysses)

Na associação da Delara Brasil/ALL o processo de comunicação e as ações de comunicação, segundo a grande maioria dos entrevistados, foram mal administrados, não permitindo que se instalasse aquele sentimento de participação nas mudanças, mas originando desconfiança e desmotivação. De fato neste último conjunto de depoimentos verifica-se que a comunicação não cumpriu um de seus principais objetivos, qual seja: informar tudo que está acontecendo e mais o que virá a acontecer com a maior transparência, adotando critérios de total abertura, vale dizer, honestidade. Como consequência foi aberto espaço para as inevitáveis especulações, agravando o clima de insegurança instalado.

O aspecto final, mas não menos importante levantado nos dados coletados para dar suporte a análise desta categoria pesquisada, diz respeito à alocação das pessoas nos processos de associação empresarial. Ações para alocar adequadamente as pessoas, especialmente nas gerências, não representam novidade. Porém é justamente no nível gerencial onde se situam as maiores dificuldades para tais decisões, pois é aí que a dimensão do poder é mais expressiva.

DEVOGE e SHIRAKI (2000) entendem que o ritmo da identificação dos líderes é fundamental na articulação do negócio. Alguns participantes do estudo realizado por esses autores apontaram muito tempo de espera na identificação das principais lideranças e concordaram que deveriam ter sido identificadas simultaneamente aos demais níveis da administração, sem prejuízo dos ajustes quando necessários.

Nas operações de fusão ou aquisição o desafio é ainda maior. De fato, nesses processos aparecem novos relacionamentos, muda-se o clima organizacional e desarticula-se o perfil de administração e não raramente até mesmo o negócio da empresa adquirida. Esses fatores requerem capacidade das pessoas para enfrentar as mudanças, exigindo ao mesmo tempo habilidade dos líderes na condução dos processos.

[...] Foi totalmente autoritário e não levou em consideração conhecimento, experiência e qualquer outro motivo com que fizesse que aquela pessoa estivesse lá naquela posição. A gente tinha ciência, a gente tinha certeza de que algumas posições, elas deveriam ser revistas efetivamente durante a fusão, não tinha a mínima dúvida. Só que o que aconteceu, todas as posições foram feitas, não foram algumas. E como é que isso aconteceu: aconteceu de uma maneira muito abrupta. Três meses, quatro meses depois da fusão se percebeu que era meramente uma questão de tempo, que o que a outra empresa estava fazendo era tentar apanhar um pouquinho do processo para descartar aquela gerência que estava ali. E sem ver aproveitamento. Então isso efetivamente acirrou muito mais as disputas, os choques culturais, essa situação. (Emory)

[...] Não, porque já logo no início, quando a fusão foi completada, nós já tivemos dois diretores nossos, três diretores nossos, sendo dispensados da companhia. [...] Então [sic] você tocar o processo até que você se aprenda com o processo e você descarta as peças. Então com isso a ALL ganhou tempo para que as pessoas do quadro funcional deles e do time deles fossem aprendendo a mexer com o rodoviário, porque era uma novidade dentro da companhia que era estritamente ferroviária, e eles entraram. E aí o que que aconteceu com isso? Aí eu vou um pouquinho mais além até da tua pergunta. Quais foram os resultados disso? Que o nosso setor rodoviário dentro da ALL é uma negação: atendimento péssimo, qualidade péssima e a prepotência impera nesse setor dentro da ALL. E no rodoviário ou você atende bem o seu cliente com um preço competitivo ou tem outras vinte, trinta, quarenta em volta que pegam o seu serviço. Então na Delara nós tínhamos uma política de qualidade e atendimento, em primeiro lugar o nosso cliente. Quando a gente vai a ALL isso foi por água abaixo. (Demétrius)

[...] Seria normal se tudo aquilo que fosse falado no discurso, fosse feito na prática, ou seja, uma empresa que presta serviço, antes de qualquer ativo que ela tenha, antes de qualquer embasamento que ela tenha, qualquer base que ela tenha, como TI (tecnologia da informação), equipamentos e nomes, ela tem uma peça fundamental que é o material humano. Acho que a

capacidade de cada um que está lá dentro é que constrói uma grande empresa. (Leandro)

[...] A ALL é uma empresa voltada para resultados, só resultados. A Delara era uma empresa, é claro, voltada para resultados, mas com certos cuidados com o material humano, com a capacidade intelectual de cada um dos funcionários que ela tinha. E a ALL não! (Leandro)

O “ajuste de quadro” e a alocação das pessoas, especialmente nas gerências, não foram efetuados adequadamente na associação entre a Delara Brasil e a ALL, pois foram realizados, conforme os depoimentos acima transcritos, de forma autoritária, seguindo o plano pré-concebido de adquirir conhecimento sobre os processos da adquirida e depois descartar as pessoas. Evidenciada, pois, a falta de transparência na condução do processo, e verificada a enorme distância entre discurso e ação, entre declaração de intenções e prática, o sentimento de desconfiança elevou-se, acirrando o choque cultural.

#### 2.4.3 Questões acerca do fenômeno motivacional antes e depois da associação

- Você considerou um fator motivacional participar do curso de gestão da logística empresarial ofertado pela empresa?
- A associação, de alguma forma, afetou a sua motivação em face da necessidade de convívio com altos índices de incerteza e insegurança decorrentes do próprio processo: (a) em relação ao curso; (b) em relação ao trabalho em si?

As duas questões que compõem esta categoria pesquisada foram respondidas de forma idêntica, conforme se pode observar nos gráficos abaixo reproduzidos (5 e 6).

GRÁFICO 5 – FATOR MOTIVACIONAL DO CURSO DE GESTÃO DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL

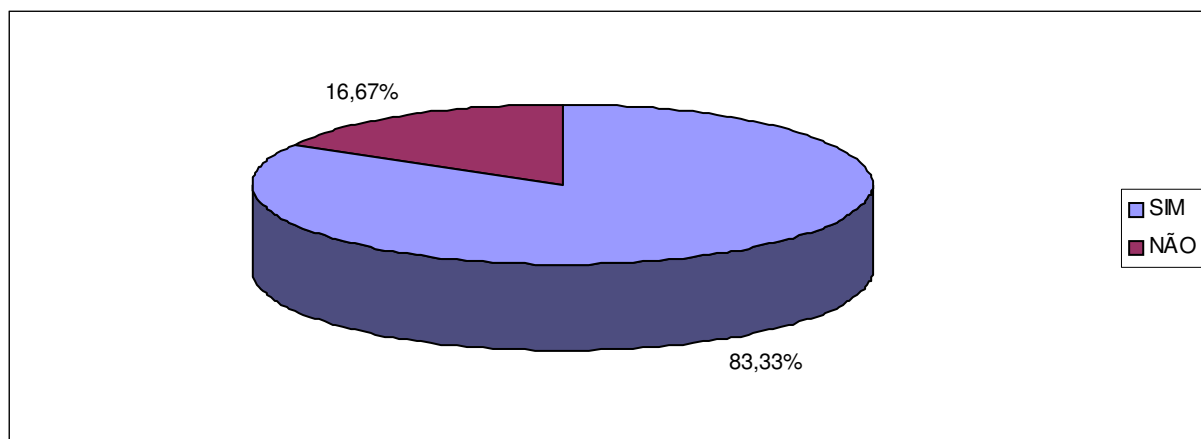
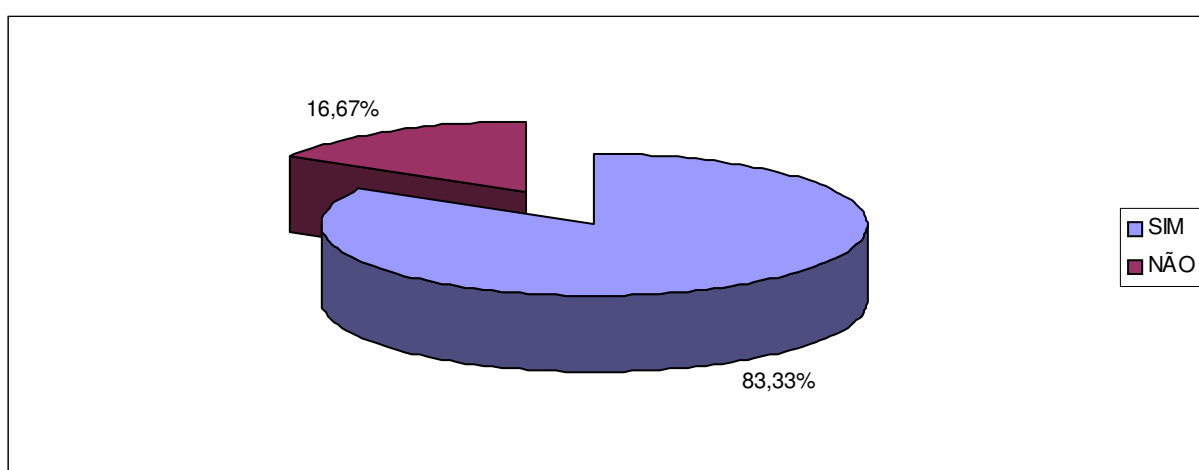


GRÁFICO 6 – A ASSOCIAÇÃO AFETOU A MOTIVAÇÃO EM FACE DAS INCERTEZAS?



Os gráficos acima mostram um equilíbrio nas respostas às questões motivacionais. Conforme se observa, 83,33% dos entrevistados considerou um fator

motivacional participar do curso de gestão da logística empresarial. O mesmo percentual de entrevistados, 83,33%, respondeu que a associação entre a Delara Brasil e a ALL afetou sua motivação em face das incertezas e insegurança decorrentes do processo. Apenas 16,67% dos entrevistados respondeu negativamente a ambas as perguntas.

Nesta categoria pesquisada percebe-se uma correlação entre as respostas dadas as duas perguntas que a constituem. Na realidade, não surpreende que a esmagadora maioria dos respondentes considerou um fator motivacional participar do curso de gestão da logística empresarial, na exata proporção que admitiu ter sido sua motivação afetada em relação ao curso, como consequência do desenrolar do processo de associação entre as duas empresas.

[...] Sim! Qual foi a motivação? Primeiro você estar dentre os escolhidos, porque foram escolhidas essas pessoas e segundo a motivação de você estar fazendo um curso que você pudesse utilizar esse curso no seu dia-a-dia. Então eu acho que qualquer colaborador, qualquer executivo se sentiria honrado em estar participando de um curso desses. Em qualquer empresa que fosse. (Demétrius)

[...] Abalada. No sentido negativo, é óbvio! Porque você estava se vendo dentro de um programa de crescimento de uma empresa e aí o que acontece, essa empresa faz uma fusão. Aí você já não sabe se vai continuar ou não nessa fusão; vai fazer parte do novo time ou não. (Demétrius)

[...] Olha eu sou meio suspeito até para responder essa, até porque eu fui um dos organizadores desse processo, mas isso até me motivou um pouco mais para participar desse trabalho porque tinham dois fatores: um que era o próprio conhecimento que eu ia adquirir, para mim; outra era a própria integração, obviamente, que era um dos objetivos desse treinamento e outro era porque aquilo era também um filho que mais ou menos a gente tinha ajudado a criar e queria que ele se desenvolvesse e desse os resultados que a gente tinha na expectativa do início; então não tenha dúvida. (Emory)

[...] Então quando a gente percebeu isso, de que aquele curso que era o mais importante para a Delara, em termos de treinamento, ele era o mais importante até em termos de custos, mas não necessariamente em termos de custos e sim no projeto efetivo, ele foi tratado como descartável. Então isso



foi o primeiro choque, ou seja, quem estiver lá fazendo, ok, está fazendo um curso que para nós, nova empresa, não nos interessa e nós nem queremos saber que curso é esse. Então a desmotivação foi total no processo. O que manteve ainda a tentativa de se levar o curso, aí sim era uma questão pessoal, ou seja, de você adquirir conhecimento para você e não mais para agregar à empresa com aquele estilo de tentar jogar aquilo para dentro de um processo. (Emory)

Para uma melhor compreensão desses dois movimentos do grupo pesquisado faz-se necessário retornar a análise de conteúdo relativa a primeira categoria pesquisada (percepção sobre as oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal dentro da organização – item 2.4.1 deste capítulo) quando se afirmou que os entrevistados, sem exceção, se consideravam parte do todo e que o enquadramento dentro da organização, o senso comunitário e a identificação com os objetivos da empresa (leia-se Delara Brasil, antes da associação) eram uma realidade.

Afirmou-se também que as gestões de treinamento implementadas pela empresa e a potencial oportunidade de crescimento pessoal percebida indicavam que a organização tinha consideração pelos indivíduos, interessando-se por eles como pessoas, os quais, por sua vez, se interessavam pelo destino da instituição.

Sobrevindo o processo de associação com a ALL toda essa energia positiva, todo esse sentimento de valorização e segurança, todo esse clima de identificação com os propósitos da Delara Brasil evaporaram-se. Se a realização do curso liberou aquela energia interior na maioria dos pesquisados, aqui entendida como motivação intrínseca, é razoável supor que a fonte da energia motivacional utilizada está intimamente ligada aos sentimentos de valorização, segurança e identificação com os objetivos da Delara anteriormente à associação.

Por outro lado, o abalo motivacional identificado nas respostas está obviamente ligado a (má) condução do processo de integração percebida pelos entrevistados e ao choque das culturas entre a Delara Brasil e a ALL. Neste sentido, o farto material coletado e analisado no item 2.4.2 deste capítulo (visão sobre a atenção dispensada às pessoas no processo de associação) não deixa qualquer dúvida.

A literatura aponta como uma das causas de insucesso nas operações de associação empresarial, dentre outras, a hesitação no processo de integração, como decorrência do fracasso na integração cultural (BARROS, 2001).

Segundo BARROS (2001), os indivíduos se orgulham da cultura da empresa a que pertencem, desempenhando eficazmente suas atividades no seu ambiente cultural. Sucede que muitas vezes as pessoas não têm consciência nítida das características da cultura da organização em que atuam e se envolvem de forma tão aprofundada, que seu arrebatamento torna-se suficientemente forte a ponto de não permitir que percebam esse fato. Somente quem está do lado de fora percebe com clareza a situação.

Pois é justamente a inconsciência das características da cultura organizacional uma das primeiras razões para o choque das culturas nas empresas envolvidas em operações de associação.

A dimensão afetiva que conduz o indivíduo à valorização de si mesmo, ou seja, a auto-estima, também precisa ser destacada nesse contexto de abordagem do fenômeno motivacional.

BERGAMINI (1998) assinala que quando uma pessoa se entrega a uma atividade que faça sentido para si mesma almeja recompensa que signifique merecer sentir o prazer de uma reputação. Isso implica reconhecimento, independência e conquista de espaço em um mundo melhor que possa ser percebido como uma espécie de necessidade vinculada à capacidade criativa inata no interior de cada indivíduo. Assim, a vontade de entregar-se ao trabalho “passa a representar uma necessidade de ordem afetiva que continuamente se submete ao império dos valores que representam o objetivo almejado” (op. cit., p. 15).

Segundo esta autora, alguns estudiosos do comportamento organizacional lançaram os alicerces daquilo que definiram chamar de motivação intrínseca. Por esse enfoque, a fonte de energia interior representa a pedra de toque que tem o condão de ativar o comportamento motivacional e a partir dessa fonte cada indivíduo busca seus próprios interesses. DECI (*apud* BERGAMINI, op. cit., p. 15) entende que a motivação intrínseca tem sua base nas necessidades inerentes do ser humano em busca da competência e da autodeterminação. Que ela pode energizar inúmeros comportamentos e processos psicológicos, cuja recompensa reside nas experiências de realização e autonomia.

Portanto, a proposição de objetivos a serem atingidos é fundamental para o ajuste individual e para a auto-estima. A capacidade de propor-se objetivos que possam ser atingidos favorece a autoconfiança.

Pessoas desmotivadas apresentam baixo nível de autoconfiança. Já em circunstâncias em que as pessoas se sentem motivadas “a projeção da auto-estima elevada faz da situação de trabalho um caminho para se chegar a níveis mais altos de satisfação e realização pessoal” (BERGAMINI, op. cit., p. 16).

Verifica-se, assim, que a postura radical e impositiva dos responsáveis pela condução dos processos de integração por parte da ALL, combinada com o forte apego da outra parte à cultura da Delara Brasil, determinou em grande parte o abalo motivacional do público pesquisado no que diz respeito ao curso e sua completa desmotivação relacionada ao próprio trabalho.

[...] Em relação ao curso me afetou bastante, porque eu na verdade fui perdendo o foco, que eu via a questão do curso muito ligado a um objetivo de empresa. Isso talvez é que tenha mais me causado desmotivação ao longo do tempo do curso. E como eu via aquele curso com o objetivo para a empresa, e eu já não sabia mais qual era o objetivo da empresa, eu não consegui tirar o proveito pessoal do curso, porque na minha cabeça a empresa estava fazendo aquele curso com o objetivo de melhorar o nível gerencial e integrar as pessoas. Quando eu vi que a empresa não tinha mais esse objetivo, aquilo me frustrou porque, aí voltando, indo na primeira pergunta do estar afinado, eu me sentia tão afinado com os objetivos da empresa, que eu fazia dos objetivos da empresa os meus objetivos pessoais. E eu entrei no curso com essa disposição de ajudar a empresa a montar um grupo e todo o grupo crescer. [...] O Objetivo era conjunto e quando perde o objetivo conjunto eu falei: bom e agora, qual o objetivo disso aí? Eu não sei e ninguém na empresa [sic] também não sabia responder, que para mim perdeu o sentido coletivo e para mim o objetivo coletivo era maior que o individual, principalmente no meu caso, eu via muito aquilo como um crescimento coletivo, de união, de aprendizado de gestão conjunta, entendeu? E ninguém sabia mais o porquê. Daí aquilo me desmotivou. Cada vez que avançava no processo de venda, aquilo foi cada vez mais me desmotivando. (Ulysses)

[...] Só que a cada módulo do curso era menos uma pessoa, menos duas, e daí ficava aquilo, quem vai ser o próximo. [sic] Adrenalina, foi horrível, quem vai ser o próximo. Então eu acredito que perdeu muito, finalizamos o curso e tal, mas eu acho que se perdeu muito para o curso e para as pessoas, a gente não estava mais naquele pique, não estava mais com o tesão mesmo de fazer o curso, porque a gente estava fazendo um curso para um objetivo dentro da Delara na época e de repente para a ALL esse objetivo não tinha mais porque. (Ariana)

[...] Uma coisa só que eu acho que foi ruim, ninguém do grupo que fez a pós, fez o curso, nunca ter participado de uma fusão, é que eu acho que a gente não soube tirar proveito da situação pelo ponto de vista que a gente deixou afetar muito o curso, porque a gente ficou muito desmotivada, cada vez era um que ia saindo, não sei o que, e a gente não soube falar: gente vamos deixar isso pra fora e vamos aproveitar bem aqui, vamos aproveitar, quem está aqui, vamos encarar como um curso de pós, sério, que vai nos trazer um resultado, agora para o futuro pessoal. Não é mais para a empresa, mas então para mim, porque vai me qualificar melhor para o mercado, eu acho que isso a gente deixou um pouco, talvez, a desejar, como grupo, se a gente tivesse separado, era uma coisa muito ligada, separado as coisas eu acho que o grupo, talvez, tinha se fortalecido, tivesse tirado mais proveito. (Ariana)

[...] Hoje eu diria para você de uma forma bastante fria, eu passei por maus momentos na época da fusão, profissionalmente eu passei por maus momentos, cheguei até a questionar algumas vezes [sic] o tanto quanto eu era incompetente de não conseguir ficar numa estrutura igual a ALL, mas depois a gente via que não era uma questão minha era uma questão de toda a organização, e num segundo momento eu me preocupei muito em concluir o meu curso, que essa era uma meta na minha vida. Então está cumprida. Essa está cumprida. Tenho outras, mas essa, com certeza, está cumprida. [...] Inclusive pessoas que estavam ligadas a nós e que, assim, a gente não queria que desistissem, como, por exemplo, o Djalma, que acabou desistindo, [sic] brigas, até aquela idéia, olha, você está desempregado, vamos dar uma força, vamos terminar, pois isso daí é uma oportunidade única que a gente está tendo de fazer esse curso, não vamos parar no meio do caminho. [...]

Agora, sem dúvida nenhuma, eu diria que de todo esse clima negativo uma das coisas que foi muito positiva para mim, com aqueles momentos ruins profissionais, com certeza foi a conclusão do curso aqui na PUC. (Leandro)

[...] Quando nós tivemos o curso ofertado pela empresa, que é o nosso MBA, não se falava, não se cogitava, não existia a palavra fusão. Era uma coisa que não estava nos planos da empresa, e do ponto de vista motivacional isso foi extremamente importante, porque um MBA, feito na PUC, ele engrandece profissionalmente, pessoalmente e na sociedade você é uma pessoa respeitada quando você tem um MBA feito na PUC. Naquele momento eu vi dessa maneira, como uma possibilidade de engrandecimento, de desenvolvimento pessoal e profissional. No meio do caminho apareceu a fusão, mas não mudou a minha visão. E se eu não aproveitei continuando, estando hoje, por exemplo, na ALL eu aproveitei fora. (Lysandro)

[...] Do ponto de vista motivacional em relação ao curso primeiro. Não mudou, primeiro porque o curso [*sic*] eu não ia parar alguma coisa com dezoito meses que eu já tinha doze, treze meses. Não teria sentido ter investido tempo, estudo, dedicação para, em função do projeto de fusão, não terminar. Tanto é que eu terminei o curso já não estava mais trabalhando na empresa. Então do ponto de vista, assim, do curso a minha motivação foi a mesma, porque o curso ele era uma turma *indoor* para a Delara, mas [*sic*] ele não era especificamente, ele foi aproveitado de outras maneiras, primeiro que tudo é conquista acadêmica e segundo porque tudo que eu agreguei lá eu trago como bagagem. (Lysandro)

Para complementar a análise de conteúdo desta categoria pesquisada é importante destacar alguns dados contidos neste último conjunto de depoimentos acima transcritos. Assim, começando pelo entrevistado Ulysses, é curioso notar que foi o único a não considerar um fator motivacional participar do curso de gestão da logística empresarial, a não ser por um curto período de tempo logo no início. Justifica sua desmotivação alegando que a decisão da venda da empresa o confundiu, pois a partir do instante que tomou conhecimento do negócio, sobre o qual, aliás, soube antecipadamente, bem antes dos demais entrevistados, o curso perdeu o sentido. Argumenta ter perdido o foco já que na sua visão o curso estava vinculado a um objetivo exclusivo da Delara Brasil no sentido de melhorar o nível

gerencial e integrar as pessoas, vale dizer, um processo conjunto, coletivo, que ficou prejudicado pelo processo de associação com a ALL. Esvaziado esse objetivo coletivo, de equipe, que para si prevalecia sobre qualquer objetivo pessoal, surgiu sua desmotivação, a qual intensificou-se até fazê-lo desistir do curso.

Essa idéia de objetivo conjunto, o sentimento de equipe quanto aos propósitos da Delara Brasil para realização do curso, foram também percebidos em outros depoimentos do grupo pesquisado, mas principalmente no depoimento de Ariana, apontando para outras possíveis causas do abalo motivacional proveniente do processo de associação.

Quanto ao depoimento de Leandro, é curioso notar o movimento da sua energia motivacional. Com efeito, se a associação, num primeiro momento, afetou negativamente sua motivação, no momento seguinte houve uma reversão em seu processo motivacional que, se sobrepondo às contrariedades advindas da fusão, fez com que a conclusão do curso, por si só, se tornasse um desafio, uma meta a ser atingida.

No depoimento de Lysandro, por sua vez, o único a admitir que a associação não afetou sua motivação relativamente ao curso, percebe-se uma estabilidade quanto a este aspecto, pois sua participação no curso tinha como fonte alimentadora da energia motivacional a perspectiva de engrandecimento pessoal e profissional do entrevistado.

Feita a correlação do referencial bibliográfico com os resultados da pesquisa de campo, naquilo que se refere ao impacto motivacional que a associação entre a Delara Brasil e a ALL causou nos participantes do curso de Especialização em Gestão da Logística Empresarial, no capítulo a seguir será apresentada a conclusão a que se chegou a partir da elaboração deste trabalho.

## CONCLUSÃO

Tendo em vista o intento de analisar se a associação de empresas afeta a motivação de seus empregados em projetos de educação continuada, contemplou-se na introdução a apresentação do tema e do problema, os objetivos a serem discutidos, a definição dos principais termos, a justificativa e as limitações desta dissertação.

No capítulo I cuidou-se de descrever os processos de associação de empresas, a começar pelo enfoque conceitual dos principais tipos de união empresarial, para depois abordar uma das principais dificuldades, senão a principal, verificada nessas situações de mudança, relacionada à gestão das pessoas em tais operações. O fato ocorre como uma consequência dos aspectos culturais, os quais são determinantes dos fatores de aceitação ou resistência a processos do gênero. Nesta linha aprofundou-se a análise do aspecto cultural nos processos de associação para se chegar à idéia de administração da mudança frente a uma operação de aquisição, fazendo notar a importância da real compreensão da fase de integração entre adquirida e adquirente. Complementou-se a abordagem destacando-se dois aspectos críticos verificados nos processos de associação empresarial, isto é, as atenções que precisam ser dadas às ações de comunicação das mudanças e os cuidados relativos ao “ajuste de quadro”, a alocação adequada das pessoas nas diversas funções, particularmente no plano da alta gerência, onde a dimensão do poder é mais significativa.

No capítulo II foi discutido o fenômeno motivacional. Primeiramente fez-se uma digressão acerca do panorama do trabalho no mundo atual, onde se percebe o fim da estabilidade no emprego, fato que dá origem a uma das aflições existenciais da sociedade atual, ou seja, o referencial de auto-estima materializado pela importância que o trabalho representa para cada indivíduo. Em seguida evoluiu-se para uma apreciação da motivação humana entendida como um fenômeno complexo, cujas variáveis interagentes requerem análise. Na seqüência procurou-se identificar as origens da motivação, suas características e tipos de motivos humanos, tudo isso complementado com uma abordagem acerca das principais teorias sobre a motivação. Finalizou-se o capítulo contextualizando-se o tema no âmbito organizacional.

O capítulo III ficou reservado para a análise da importância dos programas de educação continuada frente ao atual contexto organizacional, no sentido de superar os desafios decorrentes da economia globalizada. Nessa abordagem propôs-se, inicialmente, uma reflexão acerca da educação profissional no Brasil e na sequência fez-se um registro onde se aponta que, tanto no plano individual quanto no organizacional, o aprendizado deve ser inspirado pela mudança, uma vez que os fatores críticos nos ambientes individual e da organização estão em ritmo freqüente e acelerado de mudanças. A seguir especulou-se sobre o complexo de competências a serem dominadas pelos profissionais no interior das organizações modernas, para depois enfocar a educação através das universidades corporativas, observadas como instrumento das empresas em busca do cumprimento de suas estratégias. Ao final focou-se a aprendizagem como atividade contínua, com especial atenção para aquela que ocorre na escola e ao longo da vida profissional, a qual deve ser concebida como uma extensão da aprendizagem verificada na infância ou na terceira idade, de tal forma que as pessoas possam agregar conhecimento desde o nascimento e continuamente ao longo da vida.

Sobre a questão dos estímulos como papel a ser exercido pelas empresas em projetos de desenvolvimento de pessoas cuidou o capítulo IV. Ali se destacou a tendência que se verifica atualmente no mundo dos negócios, onde as pessoas oferecem às empresas maior dedicação e comprometimento, em troca das oportunidades de desenvolvimento a elas ofertadas pelas organizações. Tal pensamento foi ainda ampliado, quando se mencionou a eficácia resultante dos estímulos ao comportamento gregário dentro das empresas, encorajando a interação entre seus funcionários mediante a oferta de programas de desenvolvimento, como forma de assegurar o aprendizado organizacional.

Os procedimentos metodológicos estão contidos no capítulo V, com a caracterização da pesquisa, tipo, coleta e análise de dados e a identificação da população-alvo. Na pesquisa foram abordados métodos qualitativos e, quanto ao modo de investigação, adotou-se um estudo do fenômeno motivacional, em contexto real específico, ou seja, o desenvolvimento de um programa de educação continuada ocorrido simultaneamente ao processo de associação da empresa a qual pertenciam os participantes do curso. Foram utilizados, principalmente, dados obtidos de fontes primárias, por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas



diretamente com os participantes do curso, além de outros obtidos de fontes secundárias, mediante consultas a publicações e impressos internos das empresas que se associaram.

O referencial teórico contido neste trabalho deu suporte à definição das três categorias pesquisadas, as quais foram expostas no tópico 2.4 desse capítulo V (conseqüências da associação entre a Delara Brasil e a ALL), tendo facilitado a análise de conteúdo do material coletado na pesquisa de campo, a saber: 1)- percepção sobre as oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal dentro da organização; 2)- visão sobre a atenção dispensada às pessoas no processo de associação e 3)- questões acerca do fenômeno motivacional antes e depois da associação.

Como conseqüências da união entre a Delara Brasil e a All os dados analisados demonstram, em primeiro lugar, que 100% dos entrevistados se considerava parte do todo, plenamente enquadrado num ambiente comunitário e identificado com os objetivos da Delara Brasil anteriormente à associação. As ações de treinamento oportunizadas pela empresa e a percepção de crescimento pessoal indicam que a empresa valorizava as pessoas, as quais, de sua parte, se interessavam pelo seu destino.

Em segundo lugar, constatou-se que a maioria dos entrevistados não percebeu planejamento no sentido de facilitar os processos de integração entre as associadas e mesmo aqueles que identificaram esse planejamento mencionaram a existência de um dado perverso nele contido, nunca revelado, no sentido de absorver conhecimentos da adquirida e depois dispensar as pessoas, na contramão do discurso proclamado pelos responsáveis na condução dos processos. Além disso, essa mesma maioria percebeu uma má administração no processo de comunicação e nas ações de comunicação utilizados, fato que deu origem a sentimentos de desconfiança e desmotivação. Visualizou, ainda, inadequação no “ajuste de quadro” e na alocação das pessoas, especialmente no nível gerencial.

Em terceiro e último lugar verificou-se uma correlação entre as respostas dadas às perguntas acerca do fenômeno motivacional que constituíram a terceira categoria pesquisada. Assim, não representou qualquer surpresa o fato da esmagadora maioria dos entrevistados ter considerado um fator motivacional a sua participação no curso de logística empresarial ofertado pela empresa, na exata

medida que admitiu ter sido sua motivação afetada no desenvolvimento do processo de união entre as duas empresas, pois a postura radical, arrogante e impositiva dos responsáveis pela condução dos processos de integração por parte da ALL, somada ao forte apego da outra parte à cultura da Delara Brasil certamente estão na origem do abalo motivacional identificado.

Diante da apresentação de todo esse contexto, conclui-se que a associação de empresas, de fato, afeta a motivação de seus empregados em projetos de educação continuada.

## RECOMENDAÇÕES

Este estudo foi desenvolvido a partir da conjugação de três aspectos que, em conjunto ou isoladamente, estão muito presentes no atual contexto da administração empresarial, quais sejam: os processos de associação de empresas, o fenômeno motivacional e a necessidade de desenvolvimento contínuo da força de trabalho.

Na análise desse encontro de águas identificou-se a existência de um denominador comum entre tais aspectos, representado pelas pessoas ou, preferencialmente, pela problemática do gerenciamento das pessoas dentro das organizações.

Nas operações de união de empresas, em especial, o problema fica potencialmente agravado, pois na maioria dos casos a gestão de pessoas é negligenciada nesses processos. Se for uma operação de aquisição então, que se caracteriza por um ato de compra, prevalece o fator financeiro. Os cuidados referentes à marca, ao próprio mercado e à preservação do capital intelectual da empresa adquirida, não são alvo de maior atenção em inúmeros casos, já que a operação é executada de cima para baixo e, portanto, não comporta negociação.

Em face desse dado de realidade, devidamente abordado e constatado nesta dissertação, recomenda-se à comunidade acadêmica um maior aprofundamento no estudo da questão relativa à gestão de pessoas nos processos de associação empresarial, partindo das abordagens tratadas neste trabalho, mas especialmente com o foco voltado para as etapas críticas inerentes a essas operações, particularmente quanto aos aspectos abaixo relacionados, válidos também para a comunidade empresarial, de modo geral, e para os empresários envolvidos ou na iminência de se envolver em processos de associação de empresas, em particular, como pontos essenciais a serem observados no sentido de auxiliar a transpor as etapas críticas desses processos:

- os sentimentos de incerteza, insegurança e de ameaça, comuns aos funcionários da empresa incorporada, que podem ser agravados pela postura arrogante das pessoas pertencentes ao quadro da incorporadora;

- maior rapidez e transparência nas ações de “ajuste de quadro” e de alocação das pessoas, notadamente no nível gerencial. Isso implica clareza no discurso, total compatibilidade entre declaração de intenções e prática, reforço de liderança e a comunicação das decisões e suas razões;
- atenção para o processo de comunicação, cujas ações devem informar com clareza e transparência tudo o que está acontecendo e aquilo que está por acontecer;
- cuidados quanto ao planejamento no processo da integração cultural;
- respeito ao direito dos participantes de concluírem o treinamento, na hipótese de ocorrer a associação simultaneamente à realização de um projeto de desenvolvimento e capacitação dos funcionários da empresa incorporada, e ainda estimular, tanto quanto possível, sua participação até o final.

## BIBLIOGRAFIA

ADLER, Alfred. **Social interest**. London: Faber & Faber Ltd., 1938.

ASSIS, Silvone. **Educação corporativa e o desenvolvimento profissional nas empresas**. In: ESCOLA REGIONAL DE INFORMÁTICA DO CENTRO-OESTE, 3., 2000, Brasília, Taguatinga e Goiânia. Anais. Brasília: Marcelo Ladeira e Maria Elenita Menezes Nascimento, 2000, p. 115-135.

BARBOSA, J. D.. **Análise dos aspectos organizativos nas fusões e aquisições de empresas**. In: XX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 1996, p. 357-372.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. Ed. 2000. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNARD, C.. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1974.

BARROS, Betania Tanure de. Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, Betania Tanure de (org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERGAMINI, Cecília W.. **A difícil administração das motivações**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998.

CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. **Origens da dinâmica de grupo**. In: CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin (org.). Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria. São Paulo: EPU, 1975.

CARVALHO, Rui de Quadros. Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação. In: FERRETTI, C. J. et al. **Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 93-123.

CLIFFE, S.. **Can this merger be saved?** Harvard Business Review, january/february 1999.

CRESWELL, J.. **When bad merger happen to good firms**. Fortune, may 2000.

DEVOGE, S.; SHIRAKI, J.. **People factors: the missing link in merger success**. Compensation & Benefits Management, winter, 2000.

DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1977.

FARDIN, Sandra Regina Fusco. **Capacitação profissional na organização Amoco do Brasil Ltda**. 2001, 106 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina.

FERRONATO, Adriana. **Um negócio que deu certo**. Fluxo, Curitiba, ano 1, n.10, p. 14-17, abril 2003.

FESTINGER, Leon. **A theory of cognitive dissonance**. Stanford: Stanford University Press, 1957.

FEUERSCHÜTTE, S. G.. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática**. Revista de Administração Contemporânea, v. 1, n. 2, p. 73-95, mai./ago. 1997.

FREUD, S.. **The ego and the id**. New York: Norton, 1960.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. São Paulo: Campus, 1998.

GRIFFIN, G. R.. **Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

**JOINT VENTURES: a prova de que a união faz a força**. Marketing & Negócios. São Paulo, n. 5, p. 18-23, out. 1992 [ Grupo Editorial].

KOTTER, J.; HESKETT, J.. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KUCHENBECKER, N. F.. **Estratégia de crescimento e mudança estrutural: o caso da empresa Brasilsat Harald S/A**. 1998, Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.. **Strategic logistics management**. 3 ed. Homewood: Mc Graw-Hill, 1993.

LAZO, Ruben W. R. **Alianças estratégicas: um aprendizado sem fronteiras: quando e como se aliar à concorrência**. 1992, 173 p. Dissertação (Mestrado) Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

LOPES, H. E. G.. **Cultura e organizações: efeitos nas fusões, aquisições e formação de alianças estratégicas**. In: XX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 1996, p. 373-392.

LORANGE, Peter. **Uma escola de administração que aprende**. Revista da ESPM. São Paulo, v. 4, n.1, p. 93-102, mai. 1997.

MC DOUGALL, W.. **Introduction to social psychology**. London: Methuen, 1908.

MARTIN, J.. **Cultures in organizations: three perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

MASLOW, A. H.. **Motivation and personality**. New York: Harper and Row, 1970.

MATIAS, Alberto Borges; PASIN, Rodrigo Maimone. **A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições**. Revista de Administração. São Paulo, v. 36, n. 1, p. 5-13, jan./mar. 2001.

MAYO, Elton. **The human problems of an industrial civilization**. New York: The Macmillan Company, 1933.

MCLEAN, B.. **Sprained marriage**. Fortune, may 2000.

MCCLELLAND, D. C.. **The achieving society**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1961.

MCGREGOR, D.. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MEISTER, Jeanne C.. **Educação corporativa**. A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MEHEDFF, Nassim Gabriel. **Educação profissional: quem não qualifica, não compete**. f. 1-4. Disponível em: [www.mtb.gov.br](http://www.mtb.gov.br).. Acesso em: 24 jan. 2003.

MENEGASSO, Maria Éster; SALM, José Francisco. **A educação continuada e a capacitação gerencial: discussão de uma experiência**. Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 27-35, mar. 2001.

MILLER, R.. **How culture affects mergers and acquisitions**. Industrial Management, september/october, 2000.

MORGAN, G.. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela.. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

MYRDAL, G.. **O valor em teoria social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

NADLER, David A.; LIMPET, Terry M.. Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração. In: NADLER, D. et al. **Arquitetura organizacional**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PEREIRA, J. C. R.. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 2 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

PORTER, M.. **From competitive advantage to corporate strategy**. Harvard Business Review, v. 3, p. 43-59, 1987.

QUINN, J. Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. **Managing professional intellect**. In: Harvard Business Review on Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F.. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROSSINI, Agnaldo de Jesus; CRUBELLATE, João Marcelo; MENDES, Ariston Azevedo. **Reação cultural à aquisição: estudo do caso Santander/Noroeste**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 1, p. 145-164, jan./ abr. 2001.

SAMUELS, J. M.; WILKES, F. M.. **Management of company finance**. 6 ed.. London: International Thomson Business, 1996.

SCHEIN, E.. **Organizational culture and leadership**. 2 ed. London: Jossey-Bass, 1992.

SILVA JÚNIOR, Antônio Batista da; RIBEIRO, Áurea Helena Puga. Parcerias e Alianças Estratégicas. In: BARROS, Betania Tanure de (org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

TAYLOR, Frederick W.. **The principles of scientific management**. New York: Harper & Brothers, 1911.

THE ECONOMIST. **Merger brief**. August, 2000.

TOURINHO, Ana Cláudia. **A ALL vai integrar à sua estrutura as operações da Delara, tornando-se a maior empresa de logística de transportes da América Latina**. Mensagem pessoal recebida por < [vrbeiro@rla13.pucpr.br](mailto:vrbeiro@rla13.pucpr.br)> em 26 ago. 2003.

TRICHES, Divanildo. **Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil**. Revista de Administração. São Paulo, v. 31, n. 1, p. 14-31, jan./mar. 1996.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTE, José Armando. **Aprendizagem continuada ao longo da vida**. In: Pátio. Ano 4, n.15, nov. 2000/jan. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.



VROOM, V. H.. **Work and motivation**. New York: John Wiley, 1964.